



národní
úložiště
šedé
literatury

Metodika tvorby koncepčních dokumentů pro rozvoj kultury a podporu cestovního ruchu s využitím participativních přístupů

Vojtíšková, Kateřina
2015

Dostupný z <http://www.nusl.cz/ntk/nusl-181049>

Dílo je chráněno podle autorského zákona č. 121/2000 Sb.

Tento dokument byl stažen z Národního úložiště šedé literatury (NUŠL).

Datum stažení: 07.05.2024

Další dokumenty můžete najít prostřednictvím vyhledávacího rozhraní nusl.cz .

Metodika tvorby koncepčních dokumentů pro rozvoj kultury a podporu cestovního ruchu s využitím participativních přístupů



**Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.
Praha 2015**

Metodika tvorby koncepčních dokumentů pro rozvoj kultury a podporu cestovního ruchu s využitím participativních přístupů

**Kateřina Vojtíšková, Pavel Mička, Markéta Poláková,
Věra Patočková, Zdenka Vajdová**



Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.

**Sociologický ústav Akademie věd České republiky, v.v.i.
Praha 2015**

Autorský kolektiv:

Mgr., Bc. Kateřina Vojtíšková, Ph.D.

PhDr. Ing. Pavel Mička

PhDr. Markéta Poláková, Ph.D.

Mgr. Věra Patočková, M.A., Ph.D.

PhDr. Zdenka Vajdová

Oponentní posudky zpracovaly:

Doc. Ing. Ilona Obršálová, CSc.,

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav správních a sociálních věd

Ing. Zuzana Khendriche Trhlínová, Ph.D.,

Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., Katedra veřejné správy

Tato metodika vznikla v rámci projektu „Sociální a institucionální podmíněnost rozvoje kultury a uchování kulturního dědictví v regionálním prostředí a její využití v efektivnější organizaci kulturních aktivit regionu“, který byl podpořen Ministerstvem kultury v rámci Programu aplikovaného výzkumu a vývoje národní a kulturní identity (NAKI), identifikační kód projektu: DF11P01OVV032. Metodika byla certifikována Ministerstvem kultury (Osvědčení č. 24, č.j. MK 17414/2015 OVV).

ISBN 978-80-7330-262-7

© Sociologický ústav Akademie věd České republiky, v.v.i., Praha 2015

Obsah

Předmluva	6
I. Úvod	7
II. O metodice	10
Cíle metodiky	10
Novost přístupu	11
Návrh uživatelů metodiky	12
Využití metodiky v praxi	13
III. Proces tvorby koncepčního dokumentu pro rozvoj kultury v kontextu kulturního plánování	14
Krok 1: Příprava aneb předtím než začneme	15
Krok 2: Kulturní mapování - analytické podklady pro dokument aneb kde jsme	29
Krok 3: Tvorba dokumentu aneb kam se chceme dostat a jak	40
Krok 4: Dokument v praxi aneb kulturní plánování jako součást každodenní práce	49
IV. Závěrem	58
V. Použitá literatura	59
Přílohy	61
Příloha 1: Kontrolní seznamy	63
Příloha 2: Ukázky z koncepčních dokumentů v oblasti kultury	67
Příloha 3: Slovník pojmů	71
Příloha 4: Zajímavé odkazy	73
Příloha 5: Seznam publikací, které předcházely metodice a výstupy z originální práce	76

Předmluva

„Metodika tvorby koncepčních dokumentů pro rozvoj kultury a podporu cestovního ruchu s využitím participativních přístupů“ (dále jen metodika) vznikla jako výsledek výzkumného projektu „Sociální a institucionální podmíněnost rozvoje kultury a uchování kulturního dědictví v regionálním prostředí a její využití v efektivnější organizaci kulturních aktivit regionu“, který v letech 2011-2014 realizoval tým oddělení Lokální a regionální studia Sociologického ústavu AV ČR, v.v.i., pod vedením Mgr. V. Patočkové, M.A., Ph.D. a který byl podpořen Ministerstvem kultury v rámci Programu aplikovaného výzkumu a vývoje národní a kulturní identity (identifikační kód projektu: DF11P01OVV032).

V souladu s cíli projektu má metodika sloužit zejména místním samosprávám k zajištění efektivnější činnosti v oblasti organizace, koordinace a podpory kulturních aktivit a uchování kulturního dědictví v regionu a jejich využití v cestovním ruchu. Její aplikace v praxi by zároveň měla přispět ke zvýšení účasti veřejnosti na plánování, organizaci a realizaci kulturních aktivit a rovněž k prohloubení demokratických procesů na lokální úrovni.

Metodika je určena především místním samosprávám a všem, kteří mají zájem o oblast kultury a její celkový rozvoj ve městech menší a střední velikosti. Vychází z předpokladu, že kultura není v životě města zbytným či vedlejším tématem, kterým se místní samosprávy nemusí zabývat koncepčně, ale je naopak tématem, které velmi úzce souvisí s trvale udržitelným rozvojem, městským plánováním, kvalitou života nebo podporou občanské angažovanosti.

Hlavním inspiračním zdrojem při tvorbě metodiky byly především zahraniční zkušenosti s tzv. kulturním plánováním, které jsme se pokusili adaptovat na české prostředí. Přístup kulturního plánování je u nás doposud velmi málo rozpracován, byť jej považujeme za nesmírně podnětný. Nabízí nová řešení a inovativní přístup při rozvoji lokalit a regionů, a to zohledněním jejich vlastního sociokulturního potenciálu se zájmem o zapojení široké komunity.

Text metodiky jsme se snažili připravovat tak, aby byl co nejvíce přístupný lidem z praxe, tedy těm, kteří pracují na magistrátech a městských úřadech, manažerům a odborníkům z různých kulturních institucí, radním pro kulturu či angažovaným občanům.

Rádi bychom poděkovali všem, se kterými jsme se při řešení projektu setkali a kteří se s námi podělili o své zkušenosti a pomohli nám lépe přenést principy kulturního plánování, ze kterých v této metodice vycházíme, na české prostředí. V této souvislosti děkujeme všem, kteří se zapojili do akčního výzkumu v poslední fázi projektu a také těm, kteří nám poskytovali cennou zpětnou vazbu při psaní této metodiky.

I. Úvod



Tato metodika je dokumentem, který přibližuje českému čtenáři proces tvorby koncepčních dokumentů pro oblast kultury v kontextu kulturního plánování a nabízí tak postup, jak s kulturním plánováním ve městě začít a co při něm neopomenout. Kultura je v přístupu kulturního plánování pojímána jako faktor lokálního (městského) a regionálního rozvoje, jako zdroj, který může přispívat k vyšší kvalitě života, k podpoře místní ekonomiky, zaměstnanosti, identifikaci s místem a sociální soudržnosti. Nejde ale jen o účinky kultury v sociální či ekonomické oblasti, ale také o specifické přínosy kultury a umění pro jednotlivce a společnost, jako je kritická a svobodná reflexe společnosti. Obdobně *Státní kulturní politika* považuje kulturu za oblast, která je zásadní pro rozvoj české společnosti, ať už jako duchovní základ a měřítko vyspělosti společnosti, jako součást identity, tak i pro ekonomický, environmentální i sociální rozvoj státu a jeho konkurenceschopnost. Rozvoj kreativity a inovací, ale i sociální soudržnost jsou dnes čím dál více oceňovány jako strategické dominanty vývoje příštích desetiletí (Státní kulturní politika 2009). Po roce 2000 se objevuje snaha zařadit kulturu jako **čtvrtý pilíř udržitelnosti** (vedle pilířů environmentálního, sociálního a ekonomického) (Hawkes 2001). Kultura byla uznána jako důležitá dimenze **udržitelného rozvoje** Organizací spojených národů (2013). V České republice zatím odezva na tyto iniciativy není příliš silná.

Kultura je v této metodice vymezena v širším smyslu. Kulturou tedy není myšlena jen umělecká činnost nebo její výsledky, ale obdobně jako např. ve *Strategii regionálního rozvoje České republiky* také „poznávací, osvětové, zájmové a vzdělávací aktivity, stejně tak i spolková činnost, tradice a zvyky, dokonce i přírodní a urbanizované prostředí individuálního života. V pojmu kultura jsou proto obsaženy (mj.) činnosti knihoven, muzeí, galerií a divadel (včetně tzv. stagion); nabídka kulturních, společenských, vzdělávacích programů různých typů kulturních domů a středisek, činnosti dobrovolných občanských aktivit (zájmových či amatérských sdružení), nevládních neziskových organizací, ale i městské slavnosti, festivaly, atd.“ (Strategie regionálního rozvoje ... 2006: 56).

Přístup **kulturního plánování** byl inspirován dílem skotského učenice – biologa, sociologa a hlavně jednoho ze zakladatelů městského plánování, vizionáře Patricka Geddesa. Ten již na počátku 20. století razil **nové, holistické (celostní) principy při plánování**, při kterých kladl důraz na potřebu nejprve zkoumat a až následně plánovat (viz Mercer 2009, Bianchini 2013). V Evropě se kulturní plánování začalo objevovat v 60. a 70. letech v souvislosti s měnící se ekonomickou a demografickou situací, která vyžadovala od měst změnu v přístupu, a právě kultura se začala stávat jednou z důležitých dimenzí městské regenerace (Russo, Butler 2010). V posledních desetiletích se především velká města pomocí kulturního plánování snaží uspět v soutěživém globálním prostředí (Gibson, Stevenson 2004, Landry 2008). V této souvislosti se hovoří o kreativních městech s rozvinutými kreativními průmysly či odvětvími, obývanými kreativní třídou – lidmi zaměstnanými či podnikajícími v kreativních odvětvích.

Plánování v oblasti kultury by však nemělo být spojováno pouze s největšími městy či městy s největší koncentrací kulturních a kreativních průmyslů a kulturního dědictví. Hlubokým změnám čelí města všech velikostí a často nejsilněji postihují ty regiony, které nejsou v centru,

ale spíše na periférii. Kulturní plánování je přístupem, jehož některé proudy jsou mnohem více zaměřeny na budování komunity a podporu měst přívětivých pro obyvatele (Throsby 2010, Gehl 2012), tedy atraktivních a příjemných měst s kvalitním veřejným prostorem, ve kterém lidé rádi pobývají, a do nichž rádi zavítají návštěvníci a pobudou v něm, mají s ním spojené pozitivní emoce. Podle dánského architekta Jana Gehla taková města musí být bezpečná, zdravá, udržitelná a živá. Zejména poslední dvě charakteristiky jsou úzce spojeny s procesem kulturního plánování, který nejvíce nacházíme v Austrálii a Kanadě, ale rozšiřuje se také ve Spojených státech amerických či Evropě.

V ČR bylo **plánování** do značné míry zdiskreditováno jako součást režimu před rokem 1989 a převážně chápáno jako něco, co je třeba opustit. Zvláště u kultury se po roce 1989 kladl důraz na potřebu její absolutní svobody. Jak ovšem upozorňuje Colin Mercer (2002), západní kultura byla vždy plánována a řízena. Především skrze vzdělávací systém, kde dochází k její internalizaci, vtělení, ale i prostřednictvím jiných kulturních institucí, agentur nebo politik. Jako stále zřejmější se ukazuje potřeba kultivovat a profesionalizovat kulturu plánování, silněji si uvědomovat a uznávat vazby mezi územním plánováním s environmentálními, ekonomickými, sociálními i kulturními faktory daného území a jeho rozvojem. Připomeňme, že plánovací systémy se liší mezi zeměmi; plánování je praktikou, která má svou historii a tedy nemůže být jednoduše standardizováno, unifikováno. Kulturní plánování nespočívá v direktivním „naplánování kultury“, ale musí jít o proces tvůrčí, dynamický a nekončící, a to v tom smyslu, že musí aktérům umožnit reagovat na měnící se podmínky a potřeby, nikoli je svazovat a direktivně usměrňovat.¹

Franco Bianchini definuje kulturní plánování jako kulturně citlivý přístup k městskému a regionálnímu plánování a k environmentální, sociální a ekonomické veřejné politice. Spočívá ve vytvoření oboustranného vztahu mezi kulturními zdroji a veřejnou politikou, ve kterém by lidé mapující kulturní zdroje měli být schopni ovlivňovat veřejnou politiku v partnerském dialogu (Bianchini 2013). **Kulturní zdroje** jsou v kulturním plánování důležitým pojmem, který hovoří o potenciálu daného místa, jenž vytváří nejen kulturní dědictví a kulturní instituce, které se zde nacházejí, ale rovněž přírodní dědictví, formy vyjádření (např. hudba, tanec, vizuální umění), tradice, řemesla, původní specifické dovednosti, místní recepty, způsoby sociální organizace atd.

Při přípravě této metodiky jsme věnovali značnou pozornost tomu, abychom obecné **principy kulturního plánování** vhodně začlenili do kontextu aktuální české veřejné politiky. Mezi tyto principy patří široké pojetí kultury; zapojení místních aktérů, komunit, participace, důraz na místo; využívání odbornosti; spolupráce, komunikace, dialog, učení se od druhých; transparentnost, otevřenost, důvěra; překračování hranic oborů a sektorů; kreativita, tvořivost; odpovědnost; široká podpora procesu ze strany politické reprezentace i veřejnosti.

Metodika se zaměřuje na lokální samosprávy – města menší a střední velikosti. Státní kulturní politika České republiky 2009-2014 (2009) se úrovní obcí a měst zabývá spíše v souvislosti s jejich důležitou rolí v poskytování přímé i nepřímé podpory uchování v minulosti vytvořených a nově vytvářených kulturních hodnot a nakládání s nimi. Jedním ze čtyř cílů Státní kulturní politiky je: „vytvářet transparentní a nediskriminační prostředí pro kulturní aktivity

1 Zájemce o téma plánování a kultury lze odkázat na reprezentativní publikaci The Ashgate Research Companion to Planning and Culture (Young, Stevenson 2013). Odkazy na řadu inspirativních dokumentů týkajících se kulturního plánování přináší také příloha 4.

a jejich podporu z úrovně státu, krajů a obcí“ (Státní kulturní politika ... 2009: 12). Srozumitelná, předvídatelná a nediskriminující pravidla na všech úrovních mohou podpořit rozmanitost kulturních projevů. Kulturní plánování by se mohlo stát jedním z nástrojů, jak tento cíl účinně prosazovat z obecní úrovně.

Státní kulturní politika zmiňuje také prosazování **participačních politik** a potřebu využívat **integrované přístupy**, především v souvislosti s ochranou kulturního dědictví a odkazuje rovněž na mezinárodní organizaci UNESCO, která upozorňuje zejména na přínos participativních politik pro sociální soudržnost a vznik inovací. **Participaci** pro účely této metodiky obecně rozumíme dobrovolné aktivity občanů, kterými vyjadřují své hodnoty, postoje a zájmy s cílem ovlivňovat nebo jednorázově ovlivnit místní politiku (Čermák, Vobecká a kol. 2011), konkrétně formou spoluúčasti na tvorbě a aktualizaci koncepčních materiálů obce/města, jejich implementaci a hodnocení. Rozvoj participativních a komunitních přístupů, které znamenají zahrnutí širokého spektra aktérů napříč sektory, hledání společných cílů a průniků mezi zájmy, se považuje za jednu z cest, jak oživit demokracii (Khendriche Trhlínová 2014: 93-98), budovat (kolektivní) sociální kapitál – síť sociální podpory, reciprocity a důvěry (Putnam 2000, Sedláčková 2012) a adaptovat se na nové podmínky.

Tvorba koncepčního dokumentu a jeho implementace, které zohledňují doporučení navržená v této metodice a zapojující místní kulturní aktéry a veřejnost, může přispět ke zvýšení pasivní i aktivní účasti občanů na kulturním dění a rozvíjení sociálních vazeb. Dále může vést k posilování odpovědnosti za zděděné i vytvářené kulturní hodnoty a péči o ně, podporovat rozvoj tvořivosti a kultivaci demokratických hodnot v souladu s dalším cílem Státní kulturní politiky (Občanská dimenze – rozvoj osobnosti).

Při přípravě metodiky jsme také věnovali pozornost tomu, aby vedle již zmiňované Státní kulturní politiky (2009) byla metodika v souladu i s dalšími obecnějšími zásadami české veřejné politiky, se zákony a také s ustanoveními, která jsou uvedena v mezinárodních dokumentech týkajících se kultury², a s praxí měst menší a střední velikosti. Určitou paralelu ke kulturnímu plánování, zejména ve výzkumu specifických potřeb obyvatel a ve zdůrazňování komunitního přístupu a participace, lze spatřovat v již prověřených procesech – v komunitním plánování sociálních služeb nebo v praxi Místní agentury 21.



2 Jedná se zejména o Strategii regionálního rozvoje ČR 2014-2020 (2013), Zásady urbánní politiky (2010), Koncepci státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014-2020 (2013), Strategii udržitelného rozvoje České republiky (2004), Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky (2010), Všeobecnou deklaraci UNESCO o kulturní diversitě (UNESCO 2001), Agendu 21 pro kulturu (UCLG 2004, 2010).

II. O metodice



Cíle metodiky

Cílem *Metodiky tvorby koncepčních dokumentů pro rozvoj kultury a podporu cestovního ruchu s využitím participativních přístupů* je představit specifický přístup a postupy pro tvorbu koncepčního, rozvojového nebo strategického dokumentu či kulturního plánu, který se oblastí kultury zabývá komplexně. Uplatněním těchto postupů dochází k propojení a přesahům do dalších oblastí, jako je cestovní ruch, vzdělávání, urbanismus, volný čas a další. Tvorba dokumentu je uvedena jako součást širšího procesu kulturního plánování, jehož důležitým aspektem je zapojení místní komunity a uplatnění participativního přístupu.

Metodika je určena v prvé řadě pro **města menší a střední velikosti**³ jako nástroj pro využití místních kulturních zdrojů pro rozvoj měst. Kultura v širším pojetí na úrovni měst a obcí přesahuje úzce vymezený rezort kultury a zasahuje do agendy dalších odborů, přičemž jednotlivé odbory k agendám přistupují spíše odděleně a svou činnost příliš nekoordinují. Příkladem je oblast cestovního ruchu, která často využívá kulturní bohatství i prvky živé kultury. Jedním z cílů metodiky je nastavit pravidla, povzbudit a umožnit rozvinutí spolupráce mezi jednotlivými složkami veřejné správy (uvnitř městského úřadu, magistrátu i mezi různými úrovněmi veřejné správy). Větší spolupráce, informovanost a koordinace pak může přispět k synergickým efektům a v důsledku zefektivnit jejich činnost.

Ambicí této metodiky není řešení oblasti cestovního ruchu, ale jeho vědomé propojení s kulturní agendou a nastavení spolupráce mezi aktéry kultury a cestovního ruchu, která bude znamenat přínos pro obě oblasti. V případě, že město považuje cestovní ruch za svou zásadní rozvojovou prioritu, doporučujeme přistoupit k vytvoření strategie rozvoje cestovního ruchu, která důsledně řeší nejen samotné město, ale nejlépe město ve vazbě na širší území, turistický region a aktéry v něm. Koncepční dokument pro kulturu a dokument rozvoje cestovního ruchu by se pak měly vhodně doplňovat a odkazovat na sebe (stejně jako na další důležité strategické a koncepční dokumenty – viz dále).

Metodika se neobrací výhradně na aktéry z oblasti veřejné správy. Staví na participativním či komunitním přístupu a prosazuje výhodnost a potřebnost spolupráce a partnerství širokého spektra aktérů napříč sektory. Záměrem metodiky pak je tvorbou koncepčních dokumentů a jejich následnou implementací přispět k efektivnější činnosti místních orgánů veřejné správy v oblasti organizace, koordinace a podpory kulturních aktivit a uchování kulturního dědictví v lokálním prostředí a jejich využití v cestovním ruchu. Zároveň je její ambicí stimulovat a přispět k rozvoji spolupráce aktérů angažovaných v oblasti kultury a v cestovním ruchu a přispět k podpoře participace místních obyvatel jak na utváření veřejných politik, tak i vytvářet příležitosti pro jejich pasivní i aktivní účast na kulturním dění a na péči o existující kulturní hodnoty.

3 Metodika však může být inspirativní i pro velká města či jejich městské části/obvody, případně regiony.

Novost přístupu

V současné době se lze setkat s řadou metodických materiálů aplikovaných na různé plánovací procesy. Předkládaná metodika přesto usiluje o to být v mnoha ohledech inovativní. Její novost lze spatřovat zejména v následujících charakteristikách:

- **Představení a rozvinutí přístupu kulturního plánování v českém prostředí.** Ačkoliv i v českém prostředí se v posledních letech v některých městech aplikují postupy blízké kulturnímu plánování, není do dnešního data k dispozici žádný metodický materiál pro města adaptovaný na české prostředí, který by se tímto tématem uceleně zabýval. Inspirace metodickými přístupy ze zahraničí byla velmi důležitá, nelze ale přistoupit jen k pouhému přebírání cizích vzorů. Metodika **přizpůsobuje zahraniční modely českému kontextu a české plánovací praxi.**
- **Celostní či holistický přístup k plánování.** Metodika se snaží o komplexnější pohled na situaci ve městě, než je dosud v oborových koncepčních dokumentech (týkajících se oblasti kultury) běžné. Prosazování integrovaného přístupu ke kultuře je vlastní kulturnímu plánování.
- **Důraz na využívání participativních přístupů a spolupráci místních aktérů** při přípravě koncepčního dokumentu i jeho implementaci (komunitní přístup, „zdola“) v kombinaci s využitím expertního přístupu v konkrétních fázích. Zároveň metodika upozorňuje na důležitost zajištění politické podpory procesu.
- **Prosazování mezisektorového a mezirezortního/mezioborového přístupu.** Metodika podporuje partnerství stávající a vytváření nových mezi aktéry napříč sektory (veřejný, neziskový, soukromý). V rámci městských úřadů a magistrátů se snaží o překračování hranic mezi rezorty, sekcemi, odbory či odděleními. Naše zkušenosti ukázaly, že dosud (až na výjimky) na městských úřadech či magistrátech často převládají rezortní přístupy nad integrovanými.

Kultura v širším pojetí se stává jednou z možností, jak využít potenciál, který jednotlivá města mají. Města menší a střední velikosti často zřizují příspěvkové organizace (divadla, knihovny, městská muzea, domy dětí a mládeže či kulturní centra) a často i významně finančně přispívají na činnost místních spolků, tedy na místní kulturně-společenské dění (lokální kultura).⁴ Na svém území mohou také mít krajská kulturní zařízení (oblastní muzea, galerie, základní školy umění) a další soukromé kulturní instituce. Pro městský kulturní rozvoj je zvláště důležité, aby zejména veřejné kulturní instituce spolupracovaly a vzájemně komunikovaly nezávisle na tom, kdo je jejich zřizovatelem (město, kraj, ministerstva). Dosud relativně ojediněle přistupují menší a střední města k podpoře kultury koncepčním způsobem, a nevyužívají tedy dostatečně potenciál, který mají především ve svých obyvatelích.

⁴ Například celkové výdaje na kulturu (kapitola rozpočtu č. 33) dosáhly v roce 2010 u obcí velikostní kategorie 10-50 tisíc obyvatel částky 2,1 mld. Kč, na všech výdajích těchto obcí se podílely 6 %. V obcích nad 50 tis obyvatel výdaje na kulturu v daném roce činily dokonce v průměru 8 % (Kameníčková 2011).



Metodika se specificky soustředí na **města menší a střední velikosti** s přibližně 15 až 100 tisíci obyvateli, která nemají městské obvody nebo městské části s vlastními orgány samosprávy.⁵ Města této velikosti představují značný segment sídelní struktury ČR, žije v nich více než čtvrtina obyvatel ČR. Tato města mají potenciál vytvářet příjemná místa pro žití a zajišťovat dobrou kvalitu života. Díky své velikosti již mohou přitahovat kvalifikované profese (oproti menším obcím) a může pro ně být snadnější zapojovat klíčové hráče (oproti velkým městům). Na druhé straně těmto sídlům (zejména menším) často chybí silnější ekonomické a akademické zázemí, což snižuje možnosti uplatnění pro vysokoškolsky vzdělané osoby. Ve svých strategiích musí také tato města řešit problém, jak podpořit místní podnikání a zaměstnanost, ale také jak se stát atraktivnějším místem pro život.

Primárními a přímými uživateli metodiky jsou obce, respektive města menší a střední velikosti. Právě místní veřejná správa by se měla stát iniciátorem a nositelem procesu kulturního plánování a pro ni by metodika měla sloužit jako doporučený postup k využití v praxi. Metodika je ale určena také relativně široké skupině dalších iniciátorů, realizátorů i hlavních aktérů kulturního života. Mezi uživatele metodiky tak můžeme zařadit:

- Orgány místní správy.⁶ Zahrnují volené představitele, politickou reprezentaci, která musí kulturní plánování přijmout za své a poskytnout mu nezbytnou politickou podporu a tzv. leadership, dále členy komisí/výborů, úředníky – pracovníky městských úřadů a magistrátů, kteří disponují odborností a znalostí procedurálních mechanismů (administrativní procesy v rámci veřejné správy).
- Zástupce kulturní obce ve městech. Představují kohokoliv, kdo je zapojen v oblasti kultury, případně v jejím využívání pro cestovní ruch v daném městě, a to jak z pozice aktivního tvůrce místní kultury (pracovníci příspěvkových organizací města, kraje, případně státu, manažeři kulturních institucí, profesionální umělci, architekti, kulturní a další spolky, soukromé subjekty v kultuře atd.), tak i příjemce (divák, návštěvník, uživatel atd.).
- Aktivní občany, obyvatele města, kteří chtějí ovlivnit podobu a rozvoj kultury ve městě.
- Odbornou veřejnost bez vztahu ke konkrétnímu místu. Zahrnuje odborníky na plánování, památkovou péči, veřejný prostor a další oblasti, akademickou obec, výzkumníky.
- Zástupce organizací cestovního ruchu, sportu, volného času, vzdělávacích a dalších.

5 Tuto metodiku lze po modifikacích aplikovat také ve městech s městskými obvody, v městských obvodech nebo krajích.

6 Z dřívějších výzkumů plyne důležitý závěr, že hybatelem procesů spolupráce, partnerství a participace bývá většinou právě místní veřejná správa (Čermák, Vobecká a kol. 2011).

Využití metodiky v praxi

Metodika vychází ze zahraničních zkušeností, které byly upraveny pro české prostředí. Principy kulturního plánování využité při tvorbě koncepčních dokumentů a jejich následná implementace jsou představeny tak, aby byly srozumitelné výše zmiňovaným cílovým skupinám uživatelů, zejména pracovníkům místní veřejné správy.

Metodika představuje způsob, jak vytvořit koncepční dokument pro oblast kultury. Nepopisuje nicméně jediný a neměnný postup, protože to s ohledem na různou situaci v jednotlivých městech ani není možné. V rámci této metodiky jsou nabídnuty čtenářům postupy, doporučení a tipy, co dělat v různých situacích. Ty provedou tvůrce/zadavatele koncepčního dokumentu jednotlivými kroky jeho tvorby i následné implementace.

Kulturní plánování se bude lišit město od města v závislosti na jeho sociálním, ekonomickém i institucionálním zázemí, podle připravenosti místních obyvatel na uplatnění participativních přístupů (například podle zkušeností s jinými procesy) i celé řady faktorů vycházejících z jedinečnosti daného prostředí.⁷

Metodika má stimulovat její uživatele k tomu, aby uvažovali a diskutovali o postavení kultury v daném místě, včetně jejího propojení s jinými oblastmi života. Má motivovat tvůrce koncepčních dokumentů v oblasti kultury k tomu, aby aplikovali přístup kulturního plánování v jejich městě. Napomáhá všem, kteří se o dané téma zajímají, v tom, aby v rámci města formulovali vhodné (byť složité) otázky, na které pak společně s dalšími lidmi ve městě mohou hledat odpovědi. Použití metodiky pomůže dospět nejen k vytvoření rozvojového dokumentu, ale také k jasné představě o tom, jak s tímto dokumentem dále pracovat, jak jej implementovat.

Výsledkem aplikace metodiky je vytvoření živého koncepčního dokumentu, který při dodržení zásad a principů kulturního plánování povede k rozvíjení dialogu, lepší komunikaci a spolupráci místních aktérů, vyšší transparentnosti vynakládání veřejných prostředků, bezpečnému prostředí pro úředníky a realizaci projektů, které budou prodiskutovány v kontextu rozvoje celého města.



⁷ Mnoha aspekty místní a regionální diferenciaci kultury se zabývá publikace *Kultura v krajích ČR* (Patočková a kol. 2012)

III. Proces tvorby koncepčního dokumentu pro rozvoj kultury v kontextu kulturního plánování



Ačkoli neexistuje univerzální model správného kulturního plánování a jeho konkrétní podoba se bude lišit město od města v závislosti na místních podmínkách, ochotě místních politiků otevřeně komunikovat s veřejností a dalšími aktéry, či připravenosti dalších aktérů a veřejnosti se do procesu zapojit, proces má určité mantinely.

Na základních krocích plánovacího procesu si ukážeme, na co se zaměřit při kulturním plánování. Pokusíme se také nabídnout doporučení a tipy, co dělat v různých situacích. Pro potřebu této metodiky proces kulturního plánování zjednodušíme do čtyř navazujících fází, které jsou postupně představeny v těchto kapitolách:

Krok 1 – Příprava aneb před tím než začneme.

Cílem této kapitoly je ukázat, jak důležitá a neopominutelná je důkladná příprava celého procesu.

Krok 2 – Kulturní mapování – analytické podklady pro dokument aneb kde jsme.

Kulturní plánování musí být založeno na kvalitně provedených analýzách. Analytická část plánovacího procesu je prezentována jako tzv. kulturní mapování.

Krok 3 – Tvorba dokumentu aneb kam se chceme dostat a jak.

V této kapitole se zaměřujeme na přípravu tzv. návrhové části koncepčního dokumentu.

Krok 4 – Dokument v praxi aneb kulturní plánování jako součást každodenní práce.

Kulturní plánování neznamená jen tvorbu koncepčního dokumentu zaměřeného na rozvoj kultury. Jeho hlavním smyslem je situaci ve vašem městě postupně měnit a tyto změny sledovat. Touto implementační fází se zabývá čtvrtá kapitola.

V příloze 1 dáváme k dispozici tzv. kontrolní seznamy (checklists), které v bodech shrnují to, čeho bychom měli v jednotlivých fázích dosáhnout předtím, než se posuneme dále.

Krok 1: Příprava

aneb předtím než začneme

Popis

Bez kvalitní přípravy není možné docílit kvalitního kulturního plánování. Také proto je potřeba věnovat této fázi výjimečnou pozornost. Vše, co nyní zanedbáme, se nám vrátí v dalších krocích. Vyvrcholením přípravy je rozhodnutí o zahájení, nebo naopak zastavení činností na tvorbě koncepčního dokumentu. Pokračovat v procesu přípravy dokumentu kulturního plánování (dále koncepční dokument) není možné bez naplnění následujících přípravných kroků:

- A) Získání politické podpory
- B) Zhodnocení a zajištění odborného zázemí, příprava organizačních struktur
- C) Identifikace (nejen) klíčových aktérů a příprava na jejich zapojení
- D) Zajištění potřebných zdrojů
- E) Zasazení kulturního plánování do kontextu dalších plánovacích procesů a strategických dokumentů
- F) Vytvoření plánu postupu a zapojení dalších aktérů a veřejnosti

A) Získání politické podpory

Podpora místní samosprávy je pro proces kulturního plánování zcela klíčová. Politici – zastupitelé a radní, budou nakonec rozhodovat o koncepčním dokumentu a tím podporovat jeho implementaci.

Ideální situací je, když se vedení města samo rozhodne, že vytvoří koncepční dokument a pověří člověka (příp. orgán – radu města, kulturní komisi apod.) s politickými kompetencemi vybudovat tým pro přípravu dokumentu (přípravný tým), který bude reprezentativní, účinný a bude mít o tvorbu dokumentu zájem. V ideálním případě bude v čele procesu kulturního plánování stát konkrétní politická osobnost – tzv. garant (starosta, místostarosta, odpovědný radní apod.), který dodá kulturnímu plánování jak vážnost, tak i jasně identifikovatelný osobní rozměr. Jen obtížně se kulturně plánuje tam, kde si nikdo z politiků nevezme dané téma „za své“.

Pokud vychází návrh ze strany občanů, představitelů kulturních organizací nebo zaměstnanců úřadu města, musí myšlenka kulturního plánování nejprve získat podporu politické reprezentace města. Je klíčové, aby představitelé města plně pochopili přínosy dokumentu pro rozvoj města i pro jednotlivé aktéry procesu. Stejně tak musí znát a podporovat proces vzniku koncepčního dokumentu a aspoň garant se musí kulturního plánování aktivně účastnit. Vysvětlování a přesvědčování politické reprezentace může být v některých případech časově náročné. Musíme na něj být připraveni.

Úkol najít politického garanta pro kulturní plánování je jednou z hlavních priorit úvodní fáze přípravy. Pokud na požadavek plánování nereflktují špičky místní samosprávy, je třeba hledat v řadách volených orgánů (zastupitelstva, rady) města osobu, jež je svým profesním zaměřením nejbližší oblasti kultury, nebo z ní přímo vychází. Při hledání garanta není od věci prostudovat předvolební programy politických stran, jež jsou zastoupeny v orgánech města. V programech jsou často uvedeny i vize z oblasti kultury a potom je možno uplatnit argumentační politiku naplňování těchto vizí vůči zvoleným osobám a stranám.

Formálním stvrzením politické podpory je rozhodnutí zastupitelstva o zahájení kulturního plánování (ideálně spolu se schválením plánu postupu – viz bod F) či jiný projev závazného odhodlání začít. Zpravidla ale tato politická deklarace zájmu nestačí. Průběžně se musíme ujišťovat, že politická reprezentace je seznámena s průběhem plánování, „drží s ním krok“, potažmo stále rozumí a je srozuměna s tím, co se právě dělá a tvoří.



Rady a tipy – Jak čelit nejčastějším výtkám proti kulturnímu plánování?

Někteří klíčoví aktéři (včetně politiků) se mohou snažit blokovat zahájení přípravy koncepčního dokumentu. Skutečné důvody, proč změnu nechťejí, zůstávají často skryté (mají strach z ohrožení jejich vlastní pozice, obávají se vzniku konkurence, kritiky při veřejných diskuzích, absence koncepčního uvažování jim umožňuje realizovat „jejich“ záměry ad hoc atd.). Veřejně se ale často setkáváme s typickými argumenty proti plánování a níže některé z nich uvádíme i s možnými protiargumenty:

Názor	Argumenty proti
Plánovalo se za minulého režimu, teď o všem rozhoduje trh a volná soutěž	Smyslem není připravit závazný a neměnný plán, který musí být splněn a překročen. Při kulturním plánování jde o důkladné zmapování potenciálu města/komunity a jeho efektivnější využití při rozvoji kultury. Kulturní plánování má tradici v mnoha zemích. Svůj „kulturní plán“ má třeba americké město Chicago, kanadský Montreal, rakouský Linz, francouzské Lille, německý Lippstadt a mnoho dalších. Tržní mechanismy způsobily, že jednotlivé kulturní instituce se vnímají jako konkurenti místo toho, aby hledaly společně prostor pro spolupráci. Soutěž (např. v podobě grantových schémat) není s kulturním plánováním v žádném rozporu.
Město ví, co je třeba v kultuře dělat, a lidé jsou s kulturou spokojení	Podobné argumenty často používají ti, kteří se snaží zachovat stávající stav za každou cenu a předpokládají, že když něco funguje několik let, je to v pořádku a není třeba změn. Při hodnocení spokojenosti s kulturou ve městě se přitom mohou opírat o názory svých blízkých a přátel a nevidí názory i dalších skupin obyvatel města. Těmto názorům je možné čelit požadavkem na podložení těchto názorů daty, analýzami či výzkumy na toto téma.
Kulturu nelze řídit	I řízení může nabývat různých podob od direktivního (hierarchického, zaměřeného pouze na subjekty řízení) až po participativní (otevřené a zahrnující i objekty řízení). V kulturním plánování však nejde o řízení, ale spíše o koordinaci. Cílem je pouze vytvářet podmínky a předpoklady pro rozvoj určitým směrem. Navíc nápady a projekty, které v průběhu plánování vzniknou, se nemusí realizovat hned. Některé mohou čekat (např. v podobě rozpracovaných návrhů v zásobníku nápadů) na vhodný okamžik.
Přílišné plánování ohrožuje kreativitu	Formalismus uplatněný při plánování zabíjí kreativitu a často i chuť zúčastněných. Záměrem procesu kulturního plánování je naopak kreativitu rozvíjet díky zapojování nových aktérů, rozvíjení kontaktů napříč sektory, překračování sektorových a oborových omezení. Tvorba vize, cílů atd. vyžaduje velkou míru kreativity, a také proto obsahují kulturní plány často originální a neotřelá řešení aktuálních problémů. Právě s ohledem na rozvoj kreativity je kulturní plánování inspirací pro další plánovací procesy.

Kultura je drahá a lidé mají jiné aktuální potřeby	Kultura není drahá - drahé je být bez kultury. Kulturní plánování jako takové umožňuje odhalovat i skryté problémy a řešit je s mnohdy menšími náklady (zejména pokud i do realizace řešení zapojíte veřejnost). Je výzvou pro aktéry v kulturní oblasti ukázat, jaký přínos má jejich práce pro místní obyvatele, pro budoucí generace (rozvoj dětí a mládeže) nebo pro ekonomiku, kvalitu života či věhlas města.
Každý se snaží prosadit jen svůj vlastní zájem	To je jistě často pravda a je to i důvodem, proč musí být plánovací proces otevřený každému. Na základě diskuse širokého spektra individuálních názorů lze identifikovat skutečný veřejný zájem. Nesmí převážit názor určité skupiny, a právě proto musíme dobře identifikovat a zapojit klíčové aktéry. Tohoto cíle lépe dosáhne facilitátor (odborník na vedení diskuse), který není s městem spojen, a tudíž není ani napojen na partikulární cíle a zájmy. Je pochopitelné, že v kultuře se pohybují výrazné osobnosti, které preferují své vidění světa. Názorový střet pak může být i pro jejich uměleckou tvorbu přínosný.
Město nemá kapacitu vše probírat s občany	Je jasné, že i kapacity města jsou omezené. Příprava koncepčního dokumentu ale není jen o práci místní radnice a nemusí zůstat jen na bedrech města. Zapojením dalších aktérů se mohou rozdělit úkoly a odpovědnosti. Proces má předem stanovené limity a způsoby zapojení aktérů.
Lidé si jen stěžují a jinak nemají zájem o veřejné dění	I stěžování je projevem zájmu o určitou oblast. Smyslem kulturního plánování je přetvořit otázku „Co je špatné?“ na otázku „Jak to zlepšit?“, případně „V čem jsme dobří, a jak to můžeme využít?“. Chronickým stěžovatelům berou participativní procesy spíše vítr z plachet. Praxe ukazuje, že naprostá většina lidí má zájem o problémech přemýšlet a hledat možná řešení, nikoli si „jen stěžovat“. Musí jen vědět, že jejich snažení bude mít smysl.

Rady a tipy – Jak přesvědčit svého politika?

O obecných přínosech kulturního plánování jsme již hovořili. Kromě nich ale můžeme použít konkrétnější kroky, které mohou přispět k motivaci politiků (tématy, která mohou motivovat místní politiky, se zabýváme dále), aby se kulturním plánováním začali zabývat:

Ukažte v praxi, co lze změnit – Někdy stačí jen komentovaná procházka po městě. Cílem je politiky vytáhnout ven, aby skutečně viděli, jaká je situace (pozitivní i negativní), a to nejen na území jejich města, ale i v okolních městech či zemích (např. partnerská města v zahraničí).

Zapojte místní uznávané kulturní osobnosti – pokud právě tyto osobnosti budou veřejně obhajovat kulturní plánování, začnou se o něj zajímat i místní politici.

Hovořte o jasných a prokazatelných přínosech kultury ve vašem městě – stačí vybrat jen několik (např. udržení zaměstnanosti v kulturních institucích, vzhled města – obnova konkrétních míst atd.). Úspěchy kulturního plánování budou moci politici prezentovat navenek jako úspěch města, který vznikl za jejich působení.

Seznamte politiky s dobrými i špatnými příklady – připravte si ukázkou toho, kde kulturní plánování pomohlo, a zároveň i příklady z měst, ve kterých neřešené problémy komplikují život obyvatelům (přitom kulturní plánování by mohlo přispět k jejich odstranění či zmírnění). Někdy pomůže i zdravá rivalita – když se to podařilo v sousedním městě, tak to přeci musí jít i u nás/ ukažme okolí, že jsme lepší a otevřenější než sousední města.

Připravte motivační seminář na téma kulturního plánování - v ideálním případě jej propojte s nějakou významnější kulturní událostí, abyste měli jistotu, že si na Vás politici udělají čas. Externí odborníci (uznávané osobnosti v oboru) mohou v jeho průběhu vysvětlit, co vše může kulturní plánování přinést.

B) Zhodnocení a zajištění odborného zázemí, příprava organizačních struktur

Kulturní plánování je založeno na partnerství a zapojení pestré škály aktérů. Proto, aby spolupráce mezi nimi mohla efektivně fungovat, je třeba zajistit organizační či logistickou podporu, kterou zpravidla zajišťuje úřednický aparát, přičemž výhodou je účast zástupců několika odborů/oddělení. Musíme si uvědomit, jakou práci pracovníci úřadu vykonají, kolik jim to zabere času, jaká je jejich motivace atd. V menších městech se můžeme setkat se situací, že na úřadě není vhodná osoba - v organizační struktuře není odbor/oddělení kultury či kulturní referent. Pokud chybí personální zdroje přímo na úřadě, je možné využít zástupců příslušných příspěvkových organizací či jiných místních osobností (např. členů různých spolků, zájmových sdružení a iniciativ, dobrovolníků apod.).

Výhodné je využít i externích odborníků, kteří mají zkušenosti z podobných procesů v jiných městech i zahraničí. Musíme však zvážit, na co tyto externí odborníky skutečně potřebujeme a co můžeme zvládnout sami. Mezi odborníky, které budeme při kulturním plánování potřebovat, můžeme zařadit⁸:

Projektový manažer/koordinátor – organizačně zajišťuje průběh kulturního plánování.

Manažer/koordinátor by měl být přímo svázán s místním prostředím – usnadní mu to komunikaci s ostatními aktéry. V praxi se osvědčuje, pokud je manažer přímo zaměstnancem městského úřadu/magistrátu. Může se ale jednat i o externí osobu (např. působící v některé z kulturních institucí města). Při výběru manažera klademe důraz na osobní charakteristiky – umí jednat s lidmi, ostatní k němu mají důvěru a zároveň je schopen organizační a koordinační činnosti. Na bedrech manažera leží největší váha a zodpovědnost za tvorbu koncepčního dokumentu. Jedná se všemi hlavními účastníky procesu, včetně politického garanta, často se mu přímo zodpovídá.

Facilitátor – jeho úkolem je vést jednání a volit takové metody vedení jednání, aby se vždy dosáhlo vytčeného cíle jednání (více o facilitaci viz krok 3). Facilitátor musí být nestranný a nezaopatřený. Často je vhodnější využít externí osoby bez přímého vztahu k místu a bez osobních vazeb k jednotlivým aktérům.

Analytik/výzkumník/zpracovatel dat – zpracovává a vyhodnocuje získaná data, což vyžaduje speciální znalosti a dovednosti. Pokud existuje člověk s takovými schopnostmi přímo ve městě, tím lépe. Obvykle se ale využívá služeb externích odborníků mimo město, kteří spolupracují s místními odborníky, obyvateli.

Plánovač/zpracovatel dokumentu – samotný plánovací proces je expertní činností. Správně navrhnout soustavu cílů a opatření, formulovat vizi apod. je relativně složité. V rámci radnice zpravidla existují úředníci specializovaní na rozvoj města. Ti by měli být vybaveni alespoň základními znalostmi o plánovacích procesech. Stejně tak mohou mít podobné znalosti místní lidé, kteří již byli zapojeni do obdobných plánovacích procesů (např. komunitního plánování sociálních služeb).

⁸ Některé pozice se pochopitelně mohou kumulovat. Například v podobě člověka, který je zároveň projektovým manažerem i zpracovatelem dokumentu, nebo analytikem a zároveň konzultantem.

*PR manažer*⁹ – jeho úlohou je rozšiřování informací, komunikace navenek. Ve větších městech bude zřejmě potřeba využít profesionála pro komunikaci. V ideálním případě je možné využít tiskového mluvčího města nebo člověka v obdobné pozici v rámci úřadu. Podcenění vztahů s veřejností vede k tomu, že informace nejsou dostupné dalším aktérům a nevyužíváme skvělé příležitosti prezentovat kulturní plánování a jeho přínosy navenek.

Odborník na kulturní plánování/konzultant/kouč – v ČR je zatím omezené množství odborníků na kulturní plánování. Tato metodika se snaží částečně nahradit nedostatek odborníků na kulturní plánování, ale přesto je vnější pohled na přípravu koncepčního dokumentu velmi důležitý. Ideální je, když externí konzultant plní spíše roli kouče (vede/koučuje místní lidi k tomu, aby sami nacházeli cíle a řešení, resp. aby realizovali proces kulturního plánování). Výhodou koučingu je, že v místě zůstává znalost, jak realizovat kulturní plánování (v případě zajištění konzultačních služeb externě a „na klíč“ si externí konzultant svoji znalost opět odnáší).

Rady a tipy – Jak vybrat vhodné externí odborníky pro kulturní plánování?

Pokud využíváme externích profesionálů, věnujme dostatek času výběru vhodných osob. Týká se to zejména formulace zadání pro výběr vhodného kandidáta (pravděpodobně ve formě veřejné zakázky). Správně formulované zadání je klíčové (bez něj nemáme šanci najít ty správné experty). Vhodného konzultanta/odborníka na kulturní plánování nebo analytika budete zřejmě vybírat prostřednictvím výběrového řízení. V praxi se setkáváme s tím, že s ohledem na zákon o veřejných zakázkách vybírají zadavatelé externí odborníky pouze dle nejnižší nabídnuté ceny. Cena za nabízené služby ale nic neříká o kvalitě nabízených služeb. Snažme se proto při formulaci veřejné zakázky zohlednit i kvalitativní kritéria výběru (nejen cenu) a pečlivě formulujme požadavky na prokázání kvalifikace.

Při formulaci zadání je potřeba minimálně zohlednit:

Reference a zkušenosti s:

kulturním plánováním – V ČR zatím nenajdeme odborníky, kteří by byli přítomni u desítek procesů kulturního plánování. 2-3 relevantní zkušenosti mohou být dostatečné. Nemusí být ale na škodu, pokud má uchazeč zkušenosti z působení v různých pozicích. Vyžádejte si kontakty na předchozí činnost a získejte přímou zpětnou vazbu od předchozích klientů.

obdobnými procesy ze zahraničí. Právě díky omezenému počtu projektů kulturního plánování v ČR jsou zajímavé zkušenosti ze zahraničí (ideálně z kulturně a sociálně srovnatelných zemí). Stejně tak může být konzultantem cizinec.

jinými plánovacími procesy. Takové zkušenosti (např. se strategickým plánováním) vhodně doplňují předešlé. Na druhou stranu se v ČR pohybuje velké množství odborníků na „plánování čehokoliv“ a od těch je třeba se držet dále.

Vzdělání:

Vysokoškolské vzdělání ideálně některého z následujících směrů: management kultury, arts management, kulturologie, sociologie, umělecké obory, veřejná politika, veřejná správa a správní věda, regionální rozvoj, veřejná ekonomie apod.

Často je obtížné přímo ve městě najít vhodného odborníka pro pozici facilitátora a konzultanta/kouče. Pro práce spojené se samotnou tvorbou dokumentu (analytik a plánovač) jsou místní odborníci k dispozici spíše ve větších městech (ať už přímo z radnice, nebo odjinud – z místní univerzity apod.). Naopak manažer/koordinátor a PR manažer by měli být spíše místní.

Veškeré výše popsané „servisní“ činnosti směřují k jedinému cíli – **vytvořit bezpečné, efektivní, příjemné a tvůrčí prostředí pro činnost jednotlivých pracovních týmů**. Jejich struktura musí být navíc přizpůsobena participačnímu charakteru plánovacího procesu. Dále jsou popsány týmy, které je vhodné v rámci kulturního plánování použít s vědomím toho, že jejich skutečná struktura (velikost, úkoly atd.) se bude lišit město od města.

Důležitou součástí organizační a rozhodovací struktury má být **řídící tým** (může mít různé názvy koordinační tým, řídicí výbor, akční pracovní skupina,...). Jeho úkolem je vést proces kulturního plánování. Vedením zde přitom rozumíme zejména schvalování dílčích výstupů (např. analytických zpráv) a posouvání procesu kupředu. Administrativně a organizačně zajišťuje činnost řídicího týmu projektový manažer, odborné zázemí poskytuje odborník na kulturní plánování, analytik atd. Vytvoření řídicího týmu nemá za cíl nahrazovat či jinak obcházet práci kulturní komise ve městě. V některých případech může roli řídicího týmu plnit i přímo komise. Každopádně musí mezi oběma orgány panovat vzájemná důvěra a spolupráce. Kulturní komise je také většinou u zrodu myšlenky kulturně plánovat v daném městě (je s ní tento záměr projednáván, může vytvořit tlak na vedení města, poskytnout své administrativní a odborné zázemí atd.).

Vedle řídicího týmu je mnohdy potřeba ustavit i jednotlivé **pracovní skupiny/týmy** (každá se zaměřuje na vymezenou oblast), příp. další pracovní či konzultační týmy. Členy týmů jsou lidé, kteří byli vyzváni k aktivnímu zapojení do kulturního plánování, navštěvují jednání, předkládají návrhy, vyjadřují se k návrhům ostatních. Jejich složení musí odrážet aktuální podmínky ve městě. Principiálně by měly být v pracovních týmech zastoupené všechny sektory a důležité skupiny ve městě (např. mladí lidé, zástupci zdravotně a sociálně znevýhodněných občanů, minoritní skupiny, aktivní skupiny působící třeba v konkrétních částech města).

O vzniku pracovních skupin zpravidla rozhoduje řídicí tým, kterému pracovní skupiny předávají výstupy své práce, aby o nich dále rozhodoval. Vzniká tím víceúrovňová hierarchická struktura. Počet a zaměření pracovních skupin se odvíjí od velikosti města a dalších specifík. Zpravidla jsou vytvářeny ve větších městech, nebo tam, kde je potřeba věnovat větší pozornost konkrétním specifickým tématům. I pracovní skupiny využívají „servisních“ činností popsaných výše.

Obecně ale platí, že dokument, který vznikne v procesu kulturního plánování, není dokumentem města (ve smyslu radnice), ale všech aktérů a veřejnosti, kteří na jeho přípravě spolupracovali. Čím lépe budou v jednotlivých týmech a skupinách reprezentovány různé skupiny obyvatel, tím úplnější dokument může vzniknout.

Ačkoliv nelze stanovit jednotný model **organizačních a rozhodovacích struktur**, můžeme hovořit o strukturách vhodných spíše pro menší samosprávy a o strukturách vhodnějších pro větší města. V případě menšího města může dostačovat ustavení jednoho týmu, který bude mít jak roli rozhodovací (schvaluje dílčí kroky při přípravě koncepčního dokumentu – vizi, strategické cíle atd.), tak roli pracovní (navrhuje a formuluje jednotlivé části dokumentu). Navíc v menších

Rady a tipy – Koho oslovit s prosbou o účast v pracovních skupinách a řídicím týmu?

Ačkoliv nelze předložit definitivní seznam, můžeme zmínit alespoň typické hráče, které bychom neměli vynechat. Aktéry členíme do skupin dle sektorů:

<i>Veřejný sektor:</i>	<i>Soukromý, komerční sektor:</i>	<i>Neziskový sektor, jednotlivci:</i>
Politická reprezentace – členové rady města, zastupitelé (včetně opozičních)	Provozovatelé kulturních zařízení (kina, kluby, kulturní domy, diskotéky,...)	Organizace poskytující umělecké vzdělávání
Pracovníci městského úřadu/magistrátu města – oblast kultury; cestovního ruchu; památkové péče; rozvoje města; školství, sportu a volného času; městský architekt, ekonom	Podnikatelé v cestovním ruchu – kavárníci, restauratéri, hoteliéři, průvodcovské služby,...	Organizace sdružující specifické skupiny (např. Česká středoškolská unie, klub seniorů atd.)
Vedení kulturních organizací (příspěvkové organizace) – městské, krajské, státní (vedoucí pracovníci)	Prodejci, organizátoři trhů a jiných spotřebitelských akcí apod.	Umělecké organizace, svazy, významní místní umělci
Zástupci škol – základní, střední, vysoké, základní umělecké, konzervatoře	Organizátoři festivalů, uměleckých a dalších soutěží, přehlídek atd.	Zájmové umělecké, sportovní a volnočasové spolky a kluby
Informační centra, organizace destinačního managementu	Média (tisk, TV)	Občanské iniciativy, (spolky, o.p.s., ústavy...)
Zástupci krajské samosprávy a pracovníci krajského úřadu (zejména při plánování ve větších městech)	další...	Organizace poskytující neformální a zájmové vzdělávání (jazykové školy, kroužky pro děti apod.)
další...		další...

městech dochází k mnohým personálním propojením (jedna osoba plní více funkcí) a organizační schéma je pak jednodušší a přehlednější¹⁰. Obecně platí, že by pracovní týmy (pokud mají být akceschopné a dosahovat požadovaných výsledků) neměly mít více než 20-25 členů. Pokud chceme zapojit do konkrétního týmu více osob, je lepší jej vnitřně dělit na několik menších skupin, nebo uvažovat o vícestupňové hierarchické struktuře (viz situace v menším a větším městě).

Ve větších městech je lepší organizační strukturu ještě více specifikovat a vedle řídicího týmu (který může být méně početný) vytvořit i pracovní skupiny. Členy řídicího týmu jsou v tomto případě skutečně klíčoví aktéři v dané oblasti. Oproti tomu do pracovní skupiny/skupin se může zapojit více dalších aktérů. Je pochopitelné, že tento model klade větší nároky na organizaci práce, čas i náklady. Na druhou stranu dvoustupňová práce (nejprve v pracovní skupině, poté v řídicím týmu) může odhalit skryté problémy i možnosti jejich řešení¹¹.

10 Například v Lounech byl politickým garantem člen rady města, který byl zároveň předsedou kulturní komise. Lounská radnice také neměla žádného pracovníka (natož odbor či oddělení), který by se tématem kultury systematicky zabýval. Koordinační roli tak plnila ředitelka městské knihovny. Řídicí tým (nazvaný Akční pracovní skupina) měl 13 členů s tím, že jednání se účastnili i další lidé z Loun.

11 Dvoustupňová hierarchická struktura byla využita např. v Pardubicích v letech 2012-2014. Řídicí tým (v Pardubicích pod názvem „pracovní skupina“) měl 25 členů a v konzultační skupině (obdobu pracovních skupin) bylo celkem 88 osob.

Ustavené organizační a rozhodovací struktury jsou dočasné a založené s jasným účelem (rozhybat proces kulturního plánování a vytvořit koncepční dokument pro rozvoj kultury). Výhoda dočasně vzniklých struktur je v tom, že jsou nové, a také, že mají jasně stanovené zadání. Všem je zřejmé, co od nich lze čekat a co je jejich úkolem. Do činnosti takové skupiny se proto zapojí i ti, kteří se jinak členství v oficiálních uskupeních spíše vyhýbají. Otevřenost a spontánnost práce takto založených orgánů je jejím členům příjemná. Navíc je angažmá jasně ohraničeno časem i očekávanými výstupy (počet setkání, výsledek).

Kvalitní organizační zázemí předpokládá jasnou výměnu informací uvnitř městského úřadu. Vnitřní komunikace je mnohdy důležitější než komunikace vnější. Navíc vycházíme z mezirezortního/mezioborového (ve struktuře městských úřadů tedy i z meziodborového) přístupu. Spolupráce a aktivní přístup různých odborů úřadu je proto zásadní (např. se jedná o odbory a oddělení zabývající se kulturou, cestovním ruchem, školstvím, sportem, volným časem a dále odbor hlavního architekta, územního plánování, odbor majetku, ekonomický odbor a mnoho dalších).

V každé fázi procesu musí být zřejmé, kdo za co odpovídá a odkud kam procházejí informace. Nemusí se přitom vždy jednat o formalizované toky informací – v mnoha případech se osvědčují neformální (ale častější, krátká a jasná) setkání klíčových osob.

C) Identifikace (nejen) klíčových aktérů¹²

a příprava na jejich zapojení

Jak bylo výše uvedeno, příprava ani uplatnění kulturního plánování nespočívají v řízení kultury. Jedná se o rozpoznání potenciálu a vytváření takových podmínek, za nichž se tento potenciál bude aktivovat a dojde k rozvoji kultury a místního společenství. Tyto podmínky nevycházejí z diktátu „shora“. Naopak jsou často formulovány „odspodu“ – dovednostmi a potřebami občanů, zkušenostmi aktérů v kultuře a dalších oborech. Úspěch celého procesu závisí především na zapojení důležitých aktérů ve městě (ze všech sektorů) a reprezentace jejich pohledů a zájmů. Nezaměřujeme se ale jen na důležité aktéry. Kulturní plánování je otevřený proces, který nabízí příležitost každému ovlivnit nejen kulturní život ve svém městě/regionu, tedy i „outsiderům“, menším nebo novějším hráčům, kteří mohou přinést zcela nový pohled a názory. Různé cílové skupiny kulturního plánování pak budeme zapojovat různým způsobem. Kdo ale jsou tzv. klíčoví aktéři a jak jsou zapojeni v různých poradních orgánech (komise, výbory, poradní sbory), pracovních skupinách (např. Komunitní plánování sociálních služeb), platformách atd.? Odhalit tyto klíčové aktéry nám pomůže tzv. analýza aktérů.

Při samotném kulturním plánování zjistíte, že orientace na širokou skupinu aktérů se vyplácí. Mnohdy je totiž důležitější zaměřit se na chování jednotlivých aktérů, na jejich motivaci do procesu vstoupit a setrvat v něm.

12 Termínem aktér (nebo též klíčový aktér) nahrazujeme anglický výraz „stakeholder“, který nemá v češtině odpovídající překlad. Anglický výraz stakeholder označuje přeneseně „někoho, kdo má něco v sázce“, tedy toho, kdo je na daném projektu, tématu, rozhodnutí atd., jakýmkoliv způsobem zainteresován. Stakeholder, resp. aktér je proto každý (jednotlivec, skupina či organizace), kdo bude daným rozhodnutím/procesem ovlivněn, nebo může konečnou podobu tohoto rozhodnutí ovlivnit.



Rady a tipy – Rychlá a efektivní analýza aktérů

Jednoduchou a rychlou analýzu klíčových aktérů lze připravit v menší přípravné skupině (ideálně od 10 do 15 osob). V té mohou být zastoupeni garant(i), členové zúčastněných komisí, pracovníci městského úřadu/magistrátu, a další přízvané kulturní osobnosti města (vytipované různým způsobem – iniciátory kulturního plánování ve městě, externím odborníkem apod.). Přípravnou skupinou také může být Kulturní komise.

V první fázi se skupina snaží vyjmenovat co nejvíce možných aktérů a každého z nich napíše na kartičku (1 kartička = 1 aktér). Je možné použít různé barvy pro odlišení různých sektorů (např. veřejná správa, soukromý sektor, neziskové organizace apod.). V tomto kroku není omezení z hlediska počtu – je lepší uvést více aktérů, než na někoho zapomenout. Uvedení aktéři musí být co nejurčitější (např. místo městský úřad uvést příslušné odbory či přímo jednotlivé pracovníky). Takto lze během krátké doby vyjmenovat desítky potenciálních aktérů.

V druhé fázi využijeme velké plátno se soustřednými kružnicemi, které položíme na velký stůl. Kartičky umístíme na vnější okraj. Každý ze skupiny pak může vzít libovolnou kartičku a posunout ji o jeden kruh ke středu (pokud si myslí, že je daný aktér pro kulturní plánování opravdu důležitý). Každou kartičku může posunout pouze jednou a pouze směrem ke středu (nelze žádnou kartu posunout zpět). Lidé se pohybují kolem stolu bez vzájemné diskuse a poté, co každý posune všechny kartičky, které posunout chtěl, získáváme konečný obrázek o důležitosti zapojení jednotlivých aktérů. Než mapování aktérů uzavřeme, můžeme diskutovat o umístění některých kartiček. Také můžeme zjistit, že jsme na někoho úplně zapomněli. Výsledné rozložení aktérů na plátně nám ukáže, komu bychom měli věnovat největší pozornost (jsou nejbližší středu). S ohledem na vzdálenost od středu také můžeme posléze rozhodnout, jakým způsobem budeme jednotlivé aktéry zapojovat. Tímto způsobem bylo například v Lounech v roce 2013 identifikováno více než 30 aktérů kulturního plánování.

Motivování a nadšení aktéři jsou motorem procesu kulturního plánování a dodávají mu kreativní a emoční rozměr. Naším cílem proto musí být získat/nadchnout co nejvíce aktérů. Čím ale jednotlivé aktéry motivovat? Níže uvádíme několik příkladů, jak motivovat osoby, které hrají nezastupitelnou roli v procesu kulturního plánování, a jak stimulovat jejich zájem o kulturní plánování. Pro zjednodušení se zaměřujeme na politika, úředníka a občana.

Rady a tipy - Detailnější analýza aktérů

I tato analýza bude realizovaná přípravnou skupinou, přičemž první fáze se od předchozí metody příliš neliší. Jejím cílem je vygenerovat maximální počet aktérů a nikoho nevynechat. V druhé fázi se ale skupina pokusí posoudit vliv/moc a zájem jednotlivých aktérů. Mocí či vlivem zde rozumíme schopnost aktéra ovlivnit daný proces (pozitivně i negativně), přičemž se nemusí jednat pouze o formální vliv (důležití jsou tzv. názoroví vůdcové, kteří nemusí být integrováni v oficiálních strukturách). Vyhodnocení vlivu pak vyjadřuje míru, jakou se proces daného aktéra dotkne (a tudíž bude mít potřebu/zájem se v něm angažovat). Skupina pak ohodnotí zájem a moc u každého aktéra. Pro hodnocení je možné například použít stupnici velký, střední, nízký nebo libovolnou číselnou škálu. Výsledkem takové analýzy je pak zjištění, kdo z aktérů disponuje velkou mocí i zájmem o dané téma (to jsou skuteční klíčoví aktéři), nebo velkým zájmem, ale omezenou mocí (často lidé, kteří mají relevantní informace a nápady, ale nejsou oficiálními strukturami bráni příliš vážně), či dostatečnou mocí, ale minimálním zájmem (často oficiální rozhodovatelé, kteří se ale nezabývají daným tématem). Na závěr dodejme, že uvedené způsoby analýzy jsou subjektivní – záleží vždy na složení skupiny, která analýzu provádí.

Možná motivace pro místního politika:

- Kvalita života – kulturní a společenský život je bezesporu jedním z důležitých atributů celkové kvality života v daném městě. Subjektivně je ochoten dobrou kvalitu života vnímat i ten, komu se životní podmínky objektivně nezhoršily a zůstávají na stejné úrovni. Udržet (příp. zvýšit) kvalitu života obyvatel je jedním z hlavních úkolů místních politiků.
- Rozvoj území – příznačným jevem přelomu milénia jsou pohrobci neúspěšných podnikatelských záměrů v podobě chátrajících areálů a budov s problematickými vlastníky. Veřejnost si pamatuje někdejší funkci místa, jeho život a často obviňuje (byť neprávem) veřejnou správu z nečinnosti. Přitom právě tato místa jsou často vyhledávaným cílem kulturního plánování a jejich využití pro místní život (kulturní, společenský atd.) prospívá celkové obnově území a společenskému klimatu i pozitivnímu vnímání osoby, která proces iniciovala a zaštitila.
- Obraz u veřejnosti – kulturní plánování má za cíl zlepšovat stav věcí a rozvíjet místní potenciál. Lze tedy předpokládat i pozitivnější vnímání osoby, která kulturní plánování politicky zaštití.

Možné motivace pro úředníka:

- „Bezpečné“ prostředí – administrativa je zodpovědná za výkon politických rozhodnutí v souladu s platnou legislativou. Komplikovaná struktura hospodaření s veřejnými prostředky s sebou nese riziko neoprávněného vynaložení veřejných prostředků. Pokud se sledování vynakládání veřejných prostředků stane součástí koncepčního dokumentu, má úředník po dobu jeho platnosti zaručeno tzv. „bezpečné prostředí“ čili má k dispozici přesný a závazný postup, při jehož dodržení není pochyb o zákonnosti.
- Redukce administrativy – kulturní plánování umožňuje dialog napříč resorty. Pokud se dialog uskuteční jako otevřený, může poukázat na duplicitní postupy či historicky uplatňované, v současnosti neopodstatněné, procesy, které administrativně zatěžují jak úřad, tak kulturní instituce. Kulturní plánování je tedy i příležitostí k odstranění „provazní slepoty“ a úpravy administrativních procesů. Navíc se včasným prodiskutováním všech zásadních otázek zabrání pozdějším stížnostem a napadání rozhodnutí, která vzešla z kulturního plánování.
- Uznání – kulturní plánování je novým pracovním úkolem, ke kterému jsou potřeba odborníci orientovaní v prostředí, problematice, vztazích. Těmi jsou často právě pracovníci odboru/oddělení kultury. Uznání a odměnění zkušenosti a práce nad rámec pracovního úvazku je nejsrozumitelnější motivací zaměstnance.

Možné motivace pro občana

(předpokládejme aktivního občana zapojeného do lokálního kulturního života):

- Dialog – kulturní plánování je příležitostí vyslovit a zaznamenat pro budoucnost aktuální problémy lokálního kulturního života. Přestože aktéři kulturního života mají dostatek příležitostí se vyjádřit neformálním způsobem, teprve formalizované výstupy mohou přispět k iniciaci změn. Pokud občané touží po změnách, je jejich účast na dialogu nezbytná.
- Změna – aktéři kulturního života se téměř vždy cítí být obtěžováni administrativou. Pokud je chceme motivovat k aktivní participaci na kulturním plánování, nabídneme změny, které povedou k časové úspoře, a současně nabídneme využití uspořené času pro kulturní plánování.

- Realizované výsledky – kulturní plánování by mělo mít na začátku srozumitelný a hmatatelný cíl. Takovým cílem by měla být budoucí realizace projektu, do které budou zapojeni všichni nebo většina aktérů procesu kulturního plánování.

D) Zajištění potřebných zdrojů

Již v přípravné fázi je nutno alespoň zhruba vyčíslit **finanční nároky na veřejné rozpočty**. V tomto ohledu je vhodné uplatňovat platformu tzv. vícezdrojového financování (včetně možnosti podpory z různých grantů, dotací a programů) a dopředu si připravit argumenty dokládající potřebnost kulturního plánování (přínosy) ospravedlňující celkové náklady na plánování (např. srovnání s náklady v jiných městech).

Výše nákladů se bude odvíjet od mnoha faktorů (typ a rozsah dokumentu, velikost projektového týmu a zúčastněných subjektů, zapojení externích odborníků apod.). Náklady na kulturní plánování nemusí nutně růst s velikostí města. V menších městech asi využijeme méně složité organizační struktury a i rozsah kulturního plánování možná bude menší, nebudeme mít ale k dispozici místní odborníky a více služeb budeme nuceni získávat externě (a to i služby, které ve velkých městech mohou zajistit pracovníci odboru/oddělení kultury).

Pokud stanovujeme náklady projektu, musíme uvažovat o všech nákladech. Započítáme tedy nejen ty náklady, které jsme cíleně vynaložili v souvislosti s projektem (nákup služeb, využití externích expertů,...), ale i další náklady, které nemusí být na první pohled zřejmé. Například se pokusíme vyčíslit náklady na zaměstnance městského úřadu (např. podíl z jejich pracovní doby, který budou věnovat kulturnímu plánování) i náklady na další klíčové aktéry (předtím, než je oslovíte s nabídkou na spolupráci, musíte vědět, kolik času/energie od nich budete potřebovat), náklady na pronájem prostor pro jednání (které „zdarma“ poskytuje město), náklady na kancelářský materiál, tisky a komunikaci (byť se opět mohou využít vnitřní zdroje úřadu) atd.

Nelze stanovit obecně náklady na proces kulturního plánování. Musíme orientačně počítat s tím, že kvalitně realizovaný proces (včetně sběru dat a analýz) vyjde řádově na statisíce korun českých (u krajského města počítejme spíše s částkou kolem 1 milionu Kč).

Mimo finančních a materiálních nákladů je rozhodujícím faktorem **čas**. Kulturní plánování není možné „uspěchat“. Plánovací proces od přípravné fáze do schválení dokumentu trvá přibližně 1 rok (záleží na okolnostech), ale vyskytují se případy, kdy se plánuje i více let (například v Pardubicích pracovali na Strategii rozvoje kultury a kreativity města Pardubic cca dva a půl roku). Navíc kulturní plánování schválením koncepčního dokumentu nekončí.

Rady a tipy – Vytvoření tvůrčího a méně formálního prostředí pro kulturní plánování

Pravidelná jednání, kterých se účastní klíčoví aktéři ve městě, nemusí probíhat jen v budově radnice. Je možné jednací prostory měnit a poznat přitom i zázemí zapojených klíčových aktérů. Dochází tím nejen ke sdílení nákladů na jednotlivá jednání, ale vzájemně se i klíčoví aktéři více poznávají. Navíc jednací prostory na radnici mohou navozovat formálnější atmosféru, kdežto mimo radnici se lépe udržuje tvůrčí a neformální nálada.

E) Zasazení kulturního plánování do kontextu dalších plánovacích procesů a strategických dokumentů

Před zahájením musíme vědět, jaké další plánovací procesy ve městě (ale i na úrovni kraje i celé ČR) probíhají či probíhaly, jaké dokumenty jsou aktuální, případně zda v dané oblasti není ve městě dokument, jehož platnost již vypršela. Pokud ano, je vhodné provést vyhodnocení jeho implementace, určit úspěchy, neúspěchy a podrobit kritické analýze to, co přispělo k dosažení cílů, či proč se očekávání nesplnila. Tato činnost může předejít opakování chyb a stavět na dobrých zkušenostech.

Široce pojaté a integrované kulturní plánování je propojeno s dalšími oblastmi života ve městě, a proto musíme hledat potenciální vazby na ostatní plánovací procesy (Program rozvoje města, Komunitní plánování sociálních služeb, územní plán, ...). Pokud ve městě aktuálně probíhá příprava dalšího koncepčního dokumentu, musíme jednotlivé plánovací procesy koordinovat. Předejdeme tím duplicitám a zmatení veřejnosti.

Pověřený pracovník městského úřadu připraví **přehled** důležitých rozvojových dokumentů, strategií, programů na úrovni města, mikroregionu, kraje. V ideálním případě může připravit i výtah z těchto dokumentů. V něm se zaměří na dostupná a využitelná analytická data (statistické údaje, analýzy v oblasti skladby obyvatelstva, kultury, cestovního ruchu, průzkumy veřejného mínění, průzkumy marketingové atd.) a na relevantní pasáže v návrhových částech dokumentů (se zaměřením na kulturu a její propojení do dalších oblastí – cestovní ruch, volný čas, vzdělání, sociální soudržnost, lokální ekonomika, údržba veřejného prostoru atd.). Definované cíle kulturního plánování musí být i v souladu s krajskými a národními politikami a dokumenty (Státní kulturní politika ČR, Strategie regionálního rozvoje ČR, apod.).

Většina českých měst dnes disponuje koncepčním dokumentem zaměřeným na celkový rozvoj města (Program/Strategie rozvoje města atd.). Bez ohledu na jeho kvalitu či aktuálnost jej musíme vnímat jako nadřazený nebo minimálně paralelní dokument a je potřeba zajistit obsahový soulad obou dokumentů. Kromě obsahového propojení je potřeba sledovat i samotné plánovací procesy a snažit se nacházet možné synergie. Například je lepší reprezentativní šetření mezi obyvateli spojovat a dotazovat se najednou na více témat, než v krátké době po sobě realizovat několik dílčích šetření. Stejně tak v implementaci je lepší zajistit jeden společný monitoring a vyhodnocování cílů (v rámci Strategie rozvoje města i kulturního plánu) nebo mezi oběma procesy udělat jasnou dělicí čáru a specifikovat, co který dokument monitoruje a vyhodnocuje. Přehled pomůže definovat, jakou podobu bude mít výsledný dokument, který vzejde z kulturního plánování.

F) Vytvoření plánu postupu a zapojení aktérů a veřejnosti

Štěstí přeje připraveným. V případě kulturního plánování to znamená vědět, co budeme dělat v každé fázi a kolik času budeme potřebovat. Připravený plán tvorby koncepčního dokumentu zohledňuje místní situaci (např. využije tradiční kulturní akce ve městě k propagaci kulturního plánování), ale není zcela rigidní. Změny a úpravy procesu v jeho průběhu jsou přirozené, každý následující krok je třeba uzpůsobit výstupům kroku předešlého, a to na základě shody členů pracovní skupiny či pracovních skupin.

Plán tvorby koncepčního dokumentu by měl být snadno dostupný veřejnosti, tak aby se zájemci mohli seznámit s cílem práce, s postupem v následujících měsících, s nároky kladenými na jednotlivé aktéry, s možnostmi zapojení. Využijte různé komunikační kanály, jak ty tradiční, tak například sociální média (Facebook, Twitter).

V plánu postupu procesu kulturního plánování se zejména zaměříme na:

- **Stanovení a vysvětlení cílů procesu.** Proč vůbec přistupujeme ke kulturnímu plánování? Co od procesu město očekává a co hodlá do budoucna změnit? Nemusí se přitom jednat jen o faktické změny týkající se bezprostředně kultury a příbuzných oblastí. Cílem by mělo být i zahájení komunikace a spolupráce aktérů, vzájemná výměna informací a zejména budování důvěry mezi zúčastněnými.
- **Představení struktur** kulturního plánování. Každý, kdo do procesu vstoupí, musí vědět, na koho se může obrátit se svými dotazy či návrhy. Musí být jasný vztah mezi organizačními a řídicími strukturami kulturního plánování a oficiálními poradními a rozhodovacími strukturami města.
- **Přehled očekávaných výstupů** za každou fázi říká, co musí být uděláno, abychom danou fázi považovali za uzavřenou. Výstupy jsou jasně definované, a, pokud je to potřeba, i kvantifikované (např. počet projednání se zainteresovanou veřejností).
- **Rozpočet** procesu kulturního plánování. Do rozpočtu zahrneme i materiální vstupy a jejich zajištění. Pokud stanovujeme náklady projektu, pokusíme se vyčíslit i náklady na zaměstnance městského úřadu a náklady na zapojení dalších aktérů. Pochopitelně vyčíslíme i zakázky, které budeme poptávat (např. na facilitační služby, analytické práce atd.).
- **Časový harmonogram procesu** musí respektovat jednotlivé fáze přípravy dokumentu. Snažíme se připravit realistický časový harmonogram, do kterého zahrneme i nezbytnou časovou rezervu.
- **Způsoby komunikace a zapojení aktérů**, které jasně říkají, jak budeme sdílet informace a dále zapojovat veřejnost. Způsoby zapojení veřejnosti se někdy mohou stát součástí samostatného materiálu (*Plán komunikace a spolupráce*). V jednotlivých fázích procesu dochází k různě intenzivnímu zapojení jednotlivých aktérů. Při úvahách o zapojení aktérů i veřejnosti proto musíme pečlivě zvážit, koho a jakým způsobem zapojíme. Dbáme na to, abychom aktéry i veřejnost motivovali k účasti a ocenili jejich angažovanost.

Ve schematické podobě plán postupu obsahuje u každé fáze cíle, metody, zdroje, očekávané výstupy i potřebný čas na jejich dosažení. Zjednodušeně ilustruje plán postupu následující schéma. Pozor, jedná se pouze o ilustrativní příklad.

FÁZE	OČEKÁVANÉ VÝSTUPY	ČAS
1. Příprava	<ul style="list-style-type: none"> identifikovaná potřeba/souhlas místní komunity s kulturním plánováním vyjádření politické podpory procesu (veřejná deklarace – rozhodnutí zastupitelstva města, rady města,...) stanovení cílů a rozsahu kulturního plánování vytvoření plánu postupu včetně časového harmonogramu vyčleněné zdroje na realizaci plánu postupu identifikace klíčových a dalších aktérů nastavení organizačních struktur a odborného zázemí 	1-3 měsíce
2. Kulturní mapování	<ul style="list-style-type: none"> stanovení rozsahu a cílů kulturního mapování výběr metod, které budou využity zapojení odborníků i místních dobrovolníků a dalších aktérů do procesu mapování – realizace metod vypracování a zveřejnění souhrnné hodnotící zprávy vypracování SWOT analýzy 	4-6 měsíců
3. Tvorba dokumentu	<ul style="list-style-type: none"> ustavení pracovních skupin definování vize a strategických cílů příprava pracovní verze koncepčního dokumentu veřejné projednání pracovní verze příprava konečné verze dokumentu ke schválení 	2-3 měsíce
4. Dokument v praxi	<ul style="list-style-type: none"> vytvoření implementačního plánu připomínkový proces schválení dokumentu ustavení orgánu koordinujícího implementační fázi průběžná realizace aktivit (včetně monitoringu a hodnocení) aktualizace dokumentu 	2-3 měsíce a pak průběžně po celou dobu

Rady a tipy – Různé způsoby zapojení veřejnosti

Využití jednotlivých participačních technik a metod závisí na tom, jak intenzivně chceme veřejnost (příp. jednotlivé skupiny aktérů) zapojit. Intenzita zapojení se navíc v každé fázi kulturního plánování může měnit a závisí hodně na dosavadní praxi ve městě. Pro snazší a efektivnější zapojení obyvatel si musíme nejprve ujasnit, jaké jsou možnosti (stupně) zapojení, a pak ke každé fázi přiřadit vhodný stupeň (pro danou skupinu aktérů). Pokud budeme hovořit o stupních zapojování (participace), můžeme využít typologii¹, která uvažuje o 5 stupních participace, resp. vztahu mezi aktéry a veřejnou autoritou:

Informování – představuje jednosměrný komunikační tok směrem od veřejné autority k aktérům.

Připomínkování – opět jednosměrný komunikační tok od aktérů směrem k veřejné autoritě. Předávány jsou požadavky, potřeby, kritika, přání a další nápady aktérů.

Konzultace – obousměrný komunikační tok mezi aktéry navzájem a veřejnou autoritou. Dochází k vyjasňování situace, předkládání argumentů, vzájemnému vysvětlování.

Partnerství – vzájemná spolupráce na daném tématu (nejen výměna informací) na partnerské bázi. Aktéři i veřejné autority jsou v rovnocenném postavení.

Rozhodování – veřejná autorita může delegovat pravomoc přijmout rozhodnutí na samotné aktéry.

¹ Převzato a doplněno z Metodika posílení analytických, koncepčních a implementačních kapacit strategického řízení v krajích (2013)

Krok 2: Kulturní mapování – analytické podklady pro dokument aneb kde jsme

Popis

Kulturní mapování slouží k pochopení toho, jak lidé vnímají kulturu a místo, kde žijí. Mapování místních kulturních zdrojů je systematickým přístupem k identifikaci a klasifikaci místních kulturních zdrojů. Místním samosprávám tato fáze umožní lépe si uvědomit potenciál místa pro usměrňování jeho rozvoje, využívat kulturního sektoru tak, aby přinášel sociální a ekonomický prospěch místním obyvatelům. V praktické rovině plánovacího procesu to znamená stanovení rozsahu, metod, zjišťování dostupných zdrojů o vztazích, existujících sítích, způsobech chování atd., způsobu sběru dat a také jejich analýzy a vyhodnocení.

Mezi kulturní zdroje patří například¹³ :

- Kulturní a kreativní průmysly: architektura, design, reklama, film, fotografie, hudba, knihy a tisk, scénická umění, trh s uměním, TV a rozhlas, média, videohry, kulturní cestovní ruch, komerční galerie.
- Lidé různých kulturních povolání, zálib: architekti, spisovatelé, editoři, hudebníci, fotografové, designéři, herci, výtvarníci, básníci, učenci, kurátoři, historici.
- Kulturní zařízení a prostory: galerie, muzea, divadla, knihovny, kulturní domy, archivy, designová studia, mediální studia.
- Nehmotné statky: znalost příběhů, zvyků, orální tradice, obřady/slavnosti, pojmenování míst, způsoby vaření jídla, receptury.
- Kulturní dědictví: památkové objekty, významné budovy, hřbitovy, archeologická místa, historická místa, chráněné zóny.
- Přírodní dědictví: farmy a sady, parky, botanické/zoologické zahrady, ochranné organizace, kulturní krajina, chráněná území.
- Kulturní události a festivaly: filmové, multikulturní festivaly, festivaly divadelní, literární, muzejní noci, noci kostelů, výlety za uměním a kulturním dědictvím, taneční vystoupení – současná, tradiční.
- Umělecké sítě, výstavy, setkání.
- Komunitní organizace a jejich sítě: multikulturní organizace, historické a genealogické společnosti, místní umělecká sdružení, církevní spolky, Sokol.

Kulturní mapování bývá spojeno nejen s daty kvantitativními, ale také s daty kvalitativního charakteru, která nelze vyčíslit, či jednoznačně změřit. Jedná se často o podchycení vztahu místních lidí k danému místu, kultuře, ke kvalitě života ve městě atd. Taková zjištění nám mohou pomoci při interpretaci tvrdých dat. Například počet čtenářů místní knihovny ještě nic neříká o tom, jak je tato instituce vnímána v dané obci, městě či kraji, jaký jí lidé přisuzují význam a jak přispívá ke kulturnímu a sociálnímu životu. Při mapování napomáhají konzultace s veřejností, kdy se pokládají otázky typu: Kdo jsme a v čem jsme výjimeční? Čím bychom se pochlubili

13 Viz Teaiwa, Mercer 2011, Grogan, Mercer, Engwicht 1995, Landry 2008, Mercer 2002, Baeker 2010, Žáková a kol. 2011, Löw 2003.

návštěvníkovi, který přijel poprvé do našeho města? Co bychom naopak raději zamlčeli a proč? Kulturní mapování pomáhá určit, co je třeba v daném místě zlepšit, co chybí nebo neplní svůj účel a zároveň dává prostor pro vyjádření důvodů (např. Proč je něco špatně?) či návrh možných zlepšení.

Stejně tak je ale nezbytný i sběr a následná analýza kvantitativních dat, u nichž je snadnější srovnání (v čase, mezi městy, skupinami obyvatel). Díky kombinaci kvantitativních a kvalitativních dat a využití různých zdrojů informací získáme ucelený obrázek o daném místě a lidech. Kulturní plánování přirozeně inklinuje k většímu důrazu na kulturní mapování ve smyslu získávání kvalitativních dat. Je to dáno jednak samotným tématem (kulturu jen těžko vyjádříte „v číslech“), jednak i důrazem na různé techniky zapojení veřejnosti, které jsou ideálně použitelné právě při kvalitativním hodnocení místní kultury¹⁴.

Co tedy kulturní mapování místním samosprávám konkrétně přináší? V následujícím přehledu nabízíme možné odpovědi¹⁵:

<i>Důvody, proč místní/regionální samosprávy potřebují kulturní mapování</i>	<i>Bližší vysvětlení</i>
Zvyšuje povědomí a uznání místní kultury	Definuje význam spojení „místní kultura“ (očima místních lidí). Demonstruje vitalitu a rozmanitost kulturních aktivit ve městě.
Identifikuje neznámé či opomíjené zdroje a aktivity	Poskytuje informace politikům, úředníkům, turistům, místním lidem a dalším klíčovým hráčům o všem, co se ve městě děje. Posiluje pozornost věnovanou kulturním oblastem.
Umožňuje nové a neotřelé pohledy	Snaží se dávat získaná data do nových souvislostí, často průřezových, umožňuje veřejný přístup k datům.
Posiluje objektivitu a přehled	Klade důraz na širší ale i podrobnější záběr a pohled. Předchází tak zkratkovitému či zúženému vidění situace.
Objevuje nové vazby, sítě, uzly	Hledá odpovědi na to, jak spolu místní lidé komunikují a spolupracují, komu důvěřují, jakých vazeb či zdrojů využívají.
Odhazuje potřeby, nedostatky i překryvy	Poukazuje na to, co se zbytečně překrývá a kde jsou naopak nedostatky či mezery v řešených oblastech.
Hodnotí efektivitu vynakládaných prostředků	Nezaměřuje se přitom pouze na finanční zdroje. Snaží se najít efektivní způsoby distribuce informací, dostupnost (dopravní, časová,...) služeb atd.
Poskytuje hodnocení stávajících projektů a aktivit	Reagují stávající aktivity/projekty na potřeby obyvatel? Mohou se lidé aktivně zapojit do přípravy a realizace projektů? Co vše je vlastně v daném městě nabízeno?
Analyzuje současnost, obrací se do budoucnosti	Na pozadí stávající situace motivuje aktéry zamýšlet se nad budoucností v daném tématu.
Nezbytná součást kulturního plánování	Bez znalosti a hodnocení stávajícího stavu není možné předvídat další vývoj ani kýžený cílový stav.

14 Zjednodušeně kulturní mapování odpovídá tzv. analytické fázi při strategickém plánování, od které se ale liší zejména v důrazu na zapojení celé komunity a intenzivním využitím kvalitativních dat.

15 Převzato a upraveno z (Stewart 2010).

Proč vlastně používat termín „mapování“? Mapa v širším smyslu slova slouží jako pomůcka pro orientaci v prostoru. Výstupem kulturního mapování nemusejí být mapy jako takové, ale i příběhy, obrazy, fotografie, tabulky, vizualizace atd. Participativní kulturní mapování zvedá zájem o výsledný produkt tím, že přímo vychází z informací místních obyvatel a výsledky by měly být prezentovány v podobě srozumitelné téměř komukoliv (např. spíše než složité analytické zpráve s mnoha daty a statistickými výpočty budou lidé rozumět příběhům, které se váží k určitému místu).

Kulturní mapování je v zahraničí relativně rozšířený přístup¹⁶ a v mnoha publikacích lze najít velké množství inspirace. Kulturní mapování je možné rozdělit do tří fází:

- A) Stanovení rozsahu a odbornosti v kulturním mapování
- B) Výběr metod a vlastní mapování
- C) Prezentace získaných výsledků

A) Stanovení rozsahu a odbornosti v kulturním mapování

Stanovení rozsahu kulturního mapování je překvapivě obtížné. Nevystačíme si s orientací na „tradiční“ kulturní aktivity. Zajímá nás kvalita života lidí, a jak ji může ovlivnit právě kultura. Stejně tak i přesahy (vlivy a dopady) kultury do dalších oblastí.

Středem zájmu kulturního mapování jsou kulturní zdroje. Zde jen připomeneme, že při kulturním mapování můžeme sledovat jak „hmotnou“, tak „nehmotnou“ (nemateriální) kulturu a kulturní dědictví. Mezi „hmotné“ kulturní zdroje patří například historické budovy, kulturní zařízení, exponáty v muzeích atd. Mezi „nehmotné“ kulturní zdroje můžeme například zařadit tradice, zvyky, písně, tance, vztah k místu a vnímání situace obyvateli.

Ačkoliv se pohybujeme ve fázi mapování, je vhodné (zvláště pokud hodláme přímo zapojit veřejnost) dát prostor i pro nastín možných řešení či změn. Zkrátka, můžeme také zjišťovat potřeby obyvatel a jejich vize budoucnosti. Lidé, kteří do procesu vstoupí, zřejmě nebudou chtít jen říci, co je dobře, ale upozorní i na existující problémy. Zde je důležité se soustředit na to, co se má zlepšit¹⁷.

Většina analytických metod vyžaduje příslušnou kvalifikaci nebo znalost (například realizace reprezentativního dotazníkového šetření, GIS mapování, založení webové stránky), ale některé metody může vyzkoušet v podstatě kdokoli – interaktivní nástěnky, diskuse. Výběr konkrétních metod závisí na možnosti zapojení expertů a také na dostupných finančních zdrojích pro plánování.

Obvykle se při kulturním mapování prolíná odborná činnost s vlastní aktivitou místních aktérů. Například realizace veřejných diskusních fór s cílem identifikovat pozitivní a negativní vazby k městu, dalším aktérům i jednotlivým skupinám veřejnosti je dobrou ukázkou kombinace

16 V České republice se této problematice věnuje například tým Institutu umění – Divadelního ústavu, který připravuje zároveň metodiku konkrétně pro mapování kulturních a kreativních průmyslů. V rámci projektu došlo ke zmapování Zlína a Zlínského kraje.

17 Upozorňujeme na tuto formulaci. Pokud se budeme ptát na problémy či negativa ve městě/komunitě, automaticky vyvoláváme i negativní přístup v myšlení lidí. Transformujme proto otázku a ptejme se na to, co je třeba zlepšit či změnit. Tím naopak vyvoláváme pocit pozitivních změn, kterélepší současnou situaci.

odbornosti (příprava a facilitace fóra) i aktivní účasti veřejnosti (která sama identifikuje nejdůležitější vazby). Vždy se snažte využít maximum vlastních zdrojů (místních odborníků, dobrovolníků atd.) a tím nejen minimalizovat náklady, ale rozšiřovat expertizu těchto lidí a jejich angažovanost a obeznámenost s plánováním. Pokud nejsou k dispozici, získajte je externě. I zde využívejte odborníky, od kterých se můžete něčemu přiučit, kteří nabízejí nejen své znalosti, ale také „koučing“.



Rady a tipy – Hranice kulturního mapování

Při stanovení rozsahu kulturního mapování nutně narazíme na hranice mezioborového propojení. Zřejmě nebudeme moci řešit všechna průřezová témata. Budeme si proto muset vybrat, která průřezová témata nás budou prioritně zajímat. Při této složité volbě budeme vybírat například mezi těmito tématy:

Veřejný prostor a vzhled města – Je předmětem zájmu řady oblastí. Je mnohdy klíčový pro vnímání a identitu s daným místem a městem. Nezajímá nás jen s ohledem na kvalitu samotného místa či města (vzhled, údržba atd.), ale hlavně z hlediska jeho využití, funkcí (místo pro setkávání, aktivity místního společenství – např. jarmarky atd.). Pokud se zaměříme na veřejný prostor, nezapomeňme zahrnout mezi aktéry i architekty a urbanisty. Nemusíme se uzavírat jen hranicemi města. Kulturní, sportovní a jiné volnočasové aktivity jsou někdy determinovány i charakterem okolní krajiny.

Cestovní ruch – Je velmi úzce propojen s tématem kultury a kulturního dědictví, které podporují cestovní ruch. Návštěvníci města často využívají místní kulturní zdroje a mnohdy jsou právě tyto zdroje (hmotné – např. památky, nehmotné – např. každoroční festival) důvodem pro jejich návštěvu. Zahrnout cestovní ruch do kulturního mapování znamená mimo jiné i spolupráci s místními podnikateli nebo obcemi a dalšími subjekty v okolí, regionu (např. MAS).

Sport a další způsoby aktivního trávení volného času – Propojení kultury se sportem a dalšími aktivitami je velmi silné. Při diskusi o kultuře pravděpodobně dojde dříve či později na její vztah se sportem (možná i kvůli soupeření o veřejné zdroje). Kultura i sport jsou součástí aktivního trávení volného času místních obyvatel.

Kreativní průmysly/odvětví – Kultura je schopna generovat nová pracovní místa, a to nejen ve spojení s cestovním ruchem. Velmi často se nyní hovoří o tzv. kreativních průmyslech, tedy takových odvětvích a profesích, kde se vyžaduje dostatečná míra kreativity, flexibility a inovací. Často se jedná o výrobní odvětví, která nejsou neměnně vázána na určité místo. Silným pojátkem mezi kreativními průmysly a městem ale jsou lidé, resp. zaměstnanci. Pokud najdou ve městě kvalitní podmínky pro práci a život (a to včetně kulturního využití), zvýší se pravděpodobnost, že se kreativní lidé zde usadí.

Místní ekonomika – O multiplikačních efektech a dopadech kulturních aktivit na místní ekonomiku již bylo hodně napsáno. V rámci kulturního mapování ale také třeba můžete odhalit důvody, proč se místní podnikatelé neúčastní spotřebitelských akcí (trhy, jarmarky,...) ve městě. Stejně tak můžete v rámci kulturního plánování identifikovat a následně podpořit výrobu, propagaci a prodej místních/regionálních produktů.

Vzdělávání – Tím není myšleno jen přímé zapojení kulturních aktivit do vzdělávání či umělecké vzdělávání, ale i orientace na takové způsoby výuky, které podporují kreativitu, samostatnost a zájem o dění ve svém okolí. U vzdělávání také nesmíme opomíjet zájmové a neformální vzdělávání (kroužky, kurzy atd.), a to nejen pro děti a mládež.

Vybrané cílové skupiny - Kulturní plánování se může například zaměřit na problém s odchodem mladých lidí z města nebo stárnutí populace, minority či nové obyvatele města a v rámci mapování můžeme zacílit právě na vybrané kategorie obyvatel. Například mladí lidé jsou zpravidla velmi otevření diskusím o změnách, které by ve svém městě rádi viděli. Obdobně se můžeme zaměřit na seniory, problémy nové příchozích obyvatel žijících v nových obytných čtvrtích, cizince či významné národnostní menšiny ve městě.

B) Výběr metod a vlastní mapování

Metod využitelných pro kulturní mapování je velké množství. Některé jsou zaměřeny na sběr kvantitativních dat, jiné naopak staví na kvalitativním výzkumu. Ideální postup pro využití konkrétních metod je následující: Nejprve si stanovme, co se chceme dozvědět. Až poté se zabývejme tím, jak to získáme (jaké použijeme metody). Zároveň je dobré konzultovat výběr metody i její následnou aplikaci s odborníky – sociology, antropology, kulturology, arts managery, statistiky, analytiky, facilitátory, geografy, architektky atd. Velmi pravděpodobně se bez jejich pomoci nakonec neobejdeme.

Předtím, než se rozhodneme sbírat vlastní data, podívejme se, jestli se daným tématem nezabýval již někdo před námi. Využívejme dostupných databází, zeptejte se místních odborníků (např. vzdělávací instituce). Lze využít:

Sekundární analýzu dat – kterou se označuje nová analýza již existujících dat z předchozích výzkumů, statistických dat získaných z veřejně dostupných databází (Český statistický úřad, NIPOS – Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, seznamy nemovitých kulturních památek na MonumNet, údaje Ministerstva kultury, Satelitní účet kultury, údaje z Turistických infocenter, databáze Ministerstva financí, statistiky a data z městských úřadů a Krajských úřadů, veřejných institucí¹⁸ atd.). Vhodné je analyzovat časové řady (např. vývoj finančních prostředků investovaných do kultury v daném místě za předchozí roky, ...). Velmi specifickým případem může být i využití tzv. zbytkových dat mobilních operátorů, kdy z informací o registraci SIM karet mobilních telefonů do sítě v okolí vybraných míst (např. turistické atraktivity) lze získat informace o pohybu a koncentraci osob (majitelů SIM karet).

Obsahovou analýzu dokumentů – vhodné je vytvořit seznam relevantních dostupných dokumentů a vytvořit jejich obsahovou analýzu. Může se přitom jednat o předchozí koncepční materiály zaměřené nejen na kulturu, ale také na další související oblasti (cestovní ruch, sport, urbanismus apod.), dále strategické dokumenty nadřazené úrovně – krajské, národní, výroční zprávy jednotlivých kulturních institucí, výkazy či přehledy o činnosti příspěvkových organizací, zápisy z jednání, brožury a propagační materiály, odborné i jiné publikace – knihy o městě, regionu, jeho legendách.

Mapování kulturně významných míst s využitím GIS (Geographic Information System). Tento software umožňuje zobrazení různého typu informací (a jejich vrstev) v prostorových mapách, které mohou mít několik různých vrstev a poskytovat nový typ vizuálních (a interaktivních) informací o městě, regionu. Využití GIS je pestré, může se například jednat o optimalizace sítě kulturní infrastruktury a služeb (včetně různých kulturních aktivit), mapování zatíženosti památek, interaktivní mapy s vizualizací nabídky či služeb jednotlivých kulturní infrastruktury a služeb, uživatelsky zajímavé 3D modelování, možnost využití široké škály dat v mobilních zařízeních apod.

Reprezentativní dotazníkové šetření – kvalitně provedené reprezentativní dotazníkové šetření je cenným zdrojem dat. Díky názorům několika stovek pečlivě vybraných respondentů jsme

18 Zajímavá data poskytuje tzv. benchmarking, který se mezi kulturními institucemi využívá například u knihoven. Projekt „benchmarking knihoven“ je založen na vzájemném srovnávání činnosti a výkonu jednotlivých knihoven s cílem uplatnění těch nejlepších výsledků ve své vlastní instituci.

schopni vytvořit věrohodný obrázek o názorech veřejnosti. Jeho příprava ale vyžaduje odbornou přípravu a stejně tak i zpracování a vyhodnocení získaných dat. Připravený dotazník je distribuován prostřednictvím tazatelů, kteří s respondentem dotazník vyplní (možno zapojit studenty místních škol). Dotazník také může být zaslán poštou nebo emailem vybranému vzorku respondentů.

Anketa – představuje levnější alternativu k dotazníkovému šetření. Nepřináší ale reprezentativní obrázek o názorech obyvatel, ale pouze o těch, kteří se do ankety zapojili. Anketa je zpravidla k dispozici každému ve městě. Může být roznesena (jako placená roznáška nebo dobrovolníky, v místním zpravodaji) do každé domácnosti ve městě, zveřejněná v místním zpravodaji, být volně k odběru na několika místech ve městě, dostupná na webu města či v kulturních institucích ve městě, apod. Vyplněné anketní dotazníky pak lidé vhazují do předem určených sběrných boxů.

Rady a tipy – Finanční analýzy a sledování údajů o hospodaření

Sledovat a hodnotit hospodaření v oblasti kultury je důležitou součástí analytické fáze kulturního plánování. Z pohledu městské samosprávy se zpravidla sledují výdaje, a to zejména z rozpočtové podskupiny¹ 33 – kultura, církve a sdělovací prostředky. V rámci této podskupiny pak dle odvětvového členění sledujeme i detailnější údaje – výdaje na kulturu a z toho výdaje na divadelní činnost, knihovny, atd. Pochopitelně se nebudeme zajímat pouze o celkové výdaje města (v nominálním vyjádření i jako podíl na celkovém rozpočtu města nebo na obyvatele), ale i o strukturu těchto výdajů (běžné/provozní, kapitálové/investiční atd.) a jejich vývoj v čase. Stejně tak je důležité porovnávat údaje ze svého města s daty ze srovnatelných měst. Rovněž je potřeba sledovat hospodaření jednotlivých příspěvkových organizací města a vývoj podpory kultury městem (krajem, státem) nezřízovaných kulturních organizací.

¹ Je ale potřeba upozornit, že některé výdaje, které mají přímý vliv na rozvoj kultury v daném městě, mohou být čerpány z jiných kapitol městského rozpočtu, a proto se v kapitole 33 nemusí vůbec objevit.

Rady a tipy – Dotazníkové šetření versus anketa

Předmětem obou dvou metod je získat názory obyvatel na situaci ve městě prostřednictvím dotazníku. Následující přehled uvádí hlavní rozdíly mezi reprezentativním dotazníkovým šetřením a anketou. Obě dvě metody mají své výhody a nevýhody. Předem tedy zvažme, co od získaných dat očekáváme a co jsme schopni do mapování názorů investovat.

	<i>Dotazníkové šetření</i>	<i>Anketa</i>
Celkový počet respondentů	Předem dán. Obvykle několik stovek až tisíc (závisí na velikosti města).	Nelze předem určit. Počet vyplněných dotazníků (návratnost) závisí na mnoha okolnostech. Rozhodnutí vyplnit anketní dotazník je na každém občanovi (metoda samovýběru).
Náklady	Spíše vysoké (200 tis. Kč i více)	Spíše nízké (do 100 tis. Kč)
Využitelnost získaných dat	Velmi vysoká. Data jsou reprezentativní a dají se zobecnit na celou populaci.	Nižší. Není zaručena reprezentativita získaných dat ¹ . Lze předpokládat, že se zapojí zejména ti, kteří se o dané téma zajímají.
Zapojení veřejnosti	Do přípravy a distribuce dotazníků je možné zapojit veřejnost (např. diskuse o tématech a otázkách, které by měly být součástí dotazníku, využití dobrovolníků/studentů jako tazatelů,...).	Do přípravy a distribuce je možné zapojit veřejnost. Tím, že je dotazník doručen každému ve městě, má každý možnost říci svůj názor. Samotný počet vyplněných dotazníků tak vypovídá o náladách ve společnosti.
Další výhody	Jen obtížně zpochybnitelné výsledky.	Díky plošné distribuci lze anketu využít i jako zdroj informací o kulturním plánování.
Další nevýhody	Neoslovíme celou populaci. Větší část obyvatel města se o tom nedozví.	Nemůže být jediným zdrojem dat. Je třeba kombinovat s dalšími metodami (rozhovory, veřejná setkání atd.)

1 Reprezentativita zjednodušeně znamená, že vybraný vzorek, který je osloven, odráží charakteristiky dané populace.

Kvalitativní výzkum obecně poskytuje detailnější informace a vzhled do daného problému a umožní pochopení souvislostí, vazeb atd. Není reprezentativní (výsledky lze jen obtížně vztáhnout k celé populaci), ale jeho data bývají komplexnější než data získaná z kvantitativního šetření. Pro získání dat kvalitativní povahy můžeme využít jak „standardních“ sociologických metod, tak i inovativních způsobů založených na větší interakci a kreativitě aktérů.

*Případová studie*¹⁹ – představuje detailní analýzu konkrétního objektu, situace apod. využívající různé druhy sběru dat. Předmětem případové studie mohou být jednotlivci, skupina, organizace, proces, území atd. Zjednodušeně bývá výstupem text /příběh popisující zkoumaný jev. Detailní zaměření se na jeden či několik málo příkladů umožňuje případové studii rozebrat podrobně daný jev a zevrubně popsat všechny souvislosti.

Rozhovory – Rozhovorů existuje několik typů. Např.:

Hlubkový individuální rozhovor – je veden jen s jednou osobou s cílem získat detailní informace a názory na omezený počet témat.

19 Často se používá i původní anglický výraz Case Study.

Rozhovory s ohniskovými skupinami (tzv. focus group) – jsou oblíbenou a přínosnou metodou. Představují moderovanou skupinovou diskusi. Účastníci diskuse (cca 6-12 osob) se zajímají o dané téma, byť zpravidla z různých důvodů (zástupci různých institucí z různých sektorů). Moderátor vede diskusi dle předem stanoveného scénáře, ale nechává na sebe navzájem účastníky reagovat a příp. i připustí mírné odbočení od sledovaného tématu. Důležitá a cenná je vzájemná interakce diskutujících, která o povaze projednávaného tématu hodně vypoví.

Pozorování – intuitivně patří k jednoduchým technikám zkoumání jakéhokoliv jevu, nicméně tomu tak není. Odborníky na pozorování jsou především antropologové. V praxi se setkáme s různými typy pozorování. Při *skrytém pozorování* neví zkoumaný subjekt, že je pozorován. Při *zjevném pozorování* pozorované subjekty ví, že jsou pozorovány, a pozorovatel svoji roli neskrývá. *Zúčastněné pozorování* znamená, že pozorovatel je součástí daného prostředí, je účastníkem společenských vazeb, zatímco u *nezúčastněného pozorování* je oddělen. Pozorování umožňuje zaznamenat kontext, který dává význam respondentovu vyjádření názorů a hodnot a lze pozorovat relativně dlouhou dobu. Naopak nevýhodou je možné ovlivnění pozorovaných (zvláště u zjevného pozorování) či naopak ztráta objektivity pozorovatele (při zúčastněném pozorování).

Pocitové mapy – jsou jednoduchým nástrojem, který umožňuje cílovým skupinám vyjadřovat své pocity a vnímání daného místa a tak dané místo analyzovat. Zároveň pocitové mapy slouží k oživení/zahájení debaty o daném místě. Pomocí samolepek (různé barvy, kdy každá barva má svůj význam) zaznamenávají účastníci do schematického plánu místa své pocity (např. kde se necítí bezpečně, kde se mu to líbí, kde tráví volný čas atd.). Pocitové mapy je vhodné realizovat odděleně s různými cílovými skupinami (např. s mládeží, se seniory, s rodinami s dětmi apod.).

Fotoreportáž – formou umělecké soutěže jsou lidé vyzváni, aby vytvořili a zaslali fotografie svého města (nejen) ve vztahu ke kultuře a případně je i krátce okomentovali (stačí jen vysvětlující titulek). Nejlepší fotografie pak mohou být oceněny. Lze také vyzvat k zaslání dvou fotografií např. na téma A) Co ve městě miluji a B) Co bych změnil/la. Vytvořené fotografie pak dohromady vytváří jedinečnou fotoreportáž celého města. Pořízení fotografií je s dnešními multifunkčními telefony hračkou a lze očekávat intenzivní zapojení zejména mladých lidí. Alternativou k této variantě je pozvání několika fotografů do města. Jako nestranní a nezúčastnění pozorovatelé budou mít za úkol vyfotit cyklus fotografií o městě, který pak bude prezentován veřejnosti.

Vzpomínkové foto – požádejte lidi, aby vám řekli, co by si vyfotili jako vzpomínkové foto v situaci, když by se z města měli odstěhovat a již se nikdy nevrátit. Co by si chtěli uchovat na fotografii jako vzpomínku. Může to být cokoliv, velký celek (výhled z okna, panorama města atd.) i nepatrný detail (strom v parku, pod kterým sedávali s přáteli, motiv na dlažbě v centru města atd.).

Umělecké soutěže – Hlavně pro zapojení mladých lidí (žáků a studentů) je možné uspořádat různé soutěže. Pro menší děti například výtvarnou soutěž, pro starší pak soutěž literární. Tyto soutěže nemusí být zaměřeny pouze na téma kultury, ale mohou se vztahovat třeba k životu ve městě jako takovému a jeho rozvoji (je pak zajímavé pozorovat, jak intenzivně je mezi mladými vnímána právě kultura v různých formách).

Rady a tipy – Příklady kulturního mapování z ČR i ze světa

Již dnes existuje velké množství příkladů, které nám mohou sloužit jako inspirace pro vlastní proces kulturního mapování. Mohou se používat i zcela jednoduché metody, které nevyžadují víc než psací potřeby, papír a lidi, kteří mají chuť přispět k proměně svého města:

Příklad 1: *City of Chicago Cultural Plan 2012* se ptal účastníků „Co milují na svém bydlišti?“. Každý samostatně napsal svou odpověď na volný papír. Mezi odpověďmi nacházíme: park, školu, kulturní různorodost v parku, bezpečí, bazén, sousedy, místa vhodná pro rodiny, mnoho mladých lidí, jazzový klub apod.

Příklad 2: „Jak vzpomínají senioři“ – využití jejich vzpomínek, zážitků pro přípravu turistických tras, turisticko-informačních materiálů, internetových kronik. Právě senioři mohou být užiteční při mapování kulturních specifik města, mohou upozornit na opomíjené nebo zaniklé tradice, zvyky, které by mohly být oživeny. Příkladem může být projekt Živá paměť města Liberec – Reichenberg zaměřený na vytvoření databáze audiovizuálních záznamů svědectví pamětníků a čtyř prohlídkových tras.

Příklad 3: Projekt „Paměť národa“ uchovává a zpřístupňuje sbírky vzpomínek pamětníků, kteří souhlasili, aby jejich svědectví posloužilo ke zkoumání moderních dějin a bylo veřejně přístupné.

Příklad 4: Projekt „Pra-Pra“ se zabývá tím, jak si předávat znalosti mezi generacemi, když už nemáme možnost poprosit vlastní prarodiče, a nebo naopak jak naučit seniory něco, co my umíme a oni se to také chtějí naučit.

Příklad 5: Analytické podklady vzešlé v rámci kulturního mapování v Pardubicích v roce 2012-2014 v rámci tvorby Strategie pro kulturu a kreativitu zahrnují kvalitativní i kvantitativní mapování poptávky publika, ekonomickou analýzu města pro oblast kultury, analýzu mediálních dopadů, mapování organizací působících v oblasti kultury, umění a tvůrčího vzdělávání a základních a mateřských škol v Pardubicích a mapování kulturních hodnot v lokalitách města.

C) Prezentace získaných výsledků

Získané výsledky nemusí být nutně překvapující. Někdy nám mapování jen potvrdí to, co jsme tušili (a nyní to je také potvrzeno ostatními nebo výsledky výzkumu). Jindy můžeme dospět k velmi zajímavým a neočekávaným závěrům, které nemusí být pro některé z aktérů příliš lichotivé. Pro prezentaci samotných výstupů si proto připravíme argumenty pro obhajobu závěrů a zvážíme i načasování samotné prezentace výsledků. Pokud byli do kulturního mapování zapojeni externí odborníci, měli by se prezentace výsledků také zúčastnit. Jejich účast zvýší prestiž prezentovaných výstupů a mohou odpovídat na odborné dotazy. Většina získaných výsledků by měla být následně dostupná veřejnosti. Při veřejných prezentacích je vhodné adresné pozvání všech zapojených aktérů, kteří k představovaným výstupům nějakým způsobem přispěli. Tím zároveň oceníme jejich přínos. Výsledky kulturního mapování vtělíme do zprávy, která se stane součástí konečného dokumentu (např. jako příloha).

Předtím, než přistoupíme k samotné přípravě koncepčního dokumentu, je vhodné všechny získané závěry promítnout do tzv. SWOT analýzy. SWOT analýza je dnes již základním nástrojem strategického řízení. SWOT analýzy popisují aspekty města ze čtyř úhlů pohledu – jeho slabých stránek, silných stránek, příležitostí a hrozeb. Označení SWOT analýza v sobě ukrývá anglické názvy těchto 4 pohledů:

„**S**“ (z angl. **Strenghts**) znamená silné stránky,

„**W**“ (z angl. **Weaknesses**) znamená slabé stránky,

„**O**“ (z angl. **Opportunities**) představuje příležitosti,

„**T**“ (z angl. **Threats**) představuje hrozby.

Silné a slabé stránky jsou zaměřeny na analýzu vnitřního prostředí. V případě silných stránek se snažíme hledat odpověď na otázky typu: „Co je na nás dobré?“, „V čem jsme dobří?“. Naopak u slabých stránek si klademe otázky typu: „Jaké jsou naše nedostatky?“, „Kde máme slabiny?“.

Příležitosti a ohrožení se pak orientují na analýzu vnějšího prostředí. U příležitostí hledáme odpověď na otázky: „Co se nám nabízí?“, „Co můžeme využít?“. Konečně v případě hrozeb nás může zajímat např. „Co by nás mohlo ohrozit?“, „Jaké překážky lze očekávat?“.

Rady a tipy – jak jednoduše připravit SWOT analýzu

Pokud chceme připravit SWOT analýzu se skupinou, která má minimálně 12 osob, je vhodné použít metodu „kolotoče“. Celou skupinu rozdělíme do 4 menších skupin. V každém rohu bude flipchart nebo velký list papíru s názvem jedné části SWOT analýzy („Silné stránky“ v jednom rohu, „Slabé stránky“ v dalším atd.).

Každá skupinka si stoupne k jednomu flipchartu (k jednomu aspektu SWOT analýzy) a během cca 10 minut se pokusí naformulovat co nejvíce relevantních bodů. Po 10 minutách se skupinky posunou ve směru hodinových ručiček.

To znamená, že každá skupina přejde k jinému tématu. Všichni mají opět 10 minut na tvorbu dalších bodů. Musí se nejprve podívat na to, co uvedla skupina před nimi, ale nesmí nic z již napsaného škrtnout. Je třeba respektovat jiné názory a navíc se o všech bodech bude následně diskutovat. Po 10 minutách se skupiny opět posunou. Takto se to opakuje až do doby, než se každá skupina dostane na svoji výchozí pozici.

Během 40 minut všichni dohromady určitě vygenerovali velké množství bodů k jednotlivým aspektům SWOT analýzy. Tím ale práce na SWOT analýze nekončí. Nyní je čas vše společně projít a prodiskutovat. Cílem diskuse je upřesnit vypsání bodů, vyjasnit si odlišné názory či nedorozumění. Společně pak agregujeme (generalizujeme) obsahově podobná vyjádření a na závěr se pokusíme o hodnocení důležitosti jednotlivých vyjádření. Do hodnocení je možné zapojit širokou veřejnost, například formou ankety.

Krok 3: Tvorba dokumentu aneb kam se chceme dostat a jak



Popis

Výstupy z předešlého kroku budou nyní využity při procesu tvorby samotného dokumentu – např. koncepce kultury nebo kulturního plánu. Pravděpodobně jsme získali širokou paletu názorů, potřeb a přání od různých aktérů i dostatečné množství dat. Některé závěry mohou být protichůdné, jiné jen obtížně realizovatelné.

Úkolem řídicího týmu (příp. dalších pracovních skupin) je jednotlivé závěry posoudit a zohlednit je v pracovní verzi koncepčního dokumentu. Záměrem je připravit kompromisní dokument, který je přijatelný pro většinu místních aktérů – neměl by tedy preferovat názory jedné skupiny nad ostatními. Při tvorbě dokumentu se zaměříme na:

- A) Typ a strukturu dokumentu, přípravu návrhové části
- B) Využití facilitace při skupinové práci
- C) Vyvažování expertního a komunitního přístupu při přípravě koncepčního dokumentu
- D) Veřejné projednání návrhu koncepčního dokumentu

A) Typ a struktura dokumentu, příprava návrhové části

Při přípravě dokumentu se také musíme rozhodnout, jaký typ dokumentu budeme vlastně vytvářet. Bude to plán, koncepce, strategie, politika či program? Existuje mezi jednotlivými názvy vůbec nějaký rozdíl nebo všechny v zásadě popisují totéž? Odpověď není jednoznačná, neexistuje totiž závazná definice toho, co tyto termíny přesně znamenají. Zjednodušeně lze nicméně rozlišit dva typy dokumentů²⁰:

1. Dokumenty, ve kterých se objevuje *formulace dlouhodobého (strategického) záměru*. Takový koncepční dokument zpravidla obsahuje základní východiska, vizi a základní (strategické) cíle a směry vývoje v dané oblasti, a to v delším časovém období (pět a více let). Tyto dokumenty jsou často označovány jako *koncepce, strategie či politiky*.
2. Dokumenty, které popisují *konkrétní cíle a způsoby jejich dosažení*. Obsahují již soubor projektů a aktivit, které se mají v daném časovém úseku realizovat, a zároveň stanovují i organizační struktury odpovědné za realizaci. Tyto dokumenty pak nesou častěji označení jako *plán, program*.

Toto dělení je ale velmi přibližné. V české praxi se spíše setkáme se situací, kdy v koncepčním dokumentu nacházíme jak prvky dlouhodobého záměru (vize, strategické cíle atd.), tak i konkrétní cíle a způsoby jejich dosažení. Tvůrci (zejména zástupci kulturních aktérů) i zadavatelé (např. představitelé města) jednoduše chtějí přímo v dokumentu vidět, co by se mělo v následujících letech realizovat, jaké konkrétní podoby může obecná vize nabývat v místním kontextu.

20 Přípraveno na základě Metodiky přípravy veřejných strategií, kterou v roce 2013 schválila vláda ČR. Více informací o této metodice na www.verejne-strategie.cz

Koncepční dokument (bez ohledu na název, který mu dáme) by měl být strukturován do několika částí. Zjednodušeně můžeme hovořit o těchto částech:

- **Úvodní část** – Obsahuje důvody vzniku koncepčního dokumentu a další souvislosti (vymezení tématu kultury a kulturního plánování apod.). Dále by zde měl být i popsán postup, kterým byl dokument vytvořen a kdo všechno se na jeho vzniku podílel. Samozřejmostí je i poděkování těm, kteří se na přípravě dokumentu podíleli a úvodní slovo politického garanta.
- **Popis stávající situace** – Prezentuje výstupy kulturního mapování. Zároveň může obsahovat i výchozí předpoklady pro další část, a to v podobě SWOT analýzy.
- **Návrhová část** – Obsahuje dlouhodobý záměr/cíl rozvoje kultury ve městě i hlavní směry, jak jej zajistit.
- **Implementační část** – Zabývá se způsoby (již konkrétními), jak dosáhnout cílového stavu definovaného v návrhové části. Tuto část také někdy nazýváme „implementačním plánem“ a jako takový může být i rozpracován podrobněji jako samostatný dokument.

Příprava návrhové části dokumentu je tvůrčí proces, který je velmi často založen na tzv. deduktivní metodě (uvažování od obecného ke konkrétnímu). Postupujeme tedy tak, že se ve skupině nejprve zamyslíme nad žádaným cílovým stavem, kterého bychom rádi dosáhli v budoucnu. Poté začneme rozpracovávat cesty, jak se k definovanému cílovému stavu dostaneme. V dokumentu se tyto úvahy projeví ve formulaci tzv. **vize** a na ni navazujících strategických cílech. **Strategické cíle** se dále rozpadají na opatření a případně další úrovně v závislosti na charakteru dokumentu, který připravujeme. Pro inspiraci jsou v příloze 2 ukázky možného dělení koncepčních dokumentů, a to jak z ČR, tak ze zahraničí.

Dlouhodobý záměr rozvoje kultury ve městě je v nejobecnější rovině obsažen ve vizi. **Vize** definuje v obecné, avšak ve srozumitelné rovině žádoucí cílový stav (včetně představy o zásadních a žádoucích změnách), popisuje role kultury při rozvoji města/regionu a její vztahy k dalším oblastem (cestovní ruch, vzdělávání, místní ekonomika, veřejný prostor atd.). Vize je formulována v relativně vysoké míře obecnosti a nemá konkrétního nositele, respektive nositelem či aktérem odpovědným za její realizaci je ideálně celé město. K naplnění vize nemusí dojít po dobu platnosti koncepčního dokumentu, ale implementací dokumentu se musí k vizi směřovat. V příloze 2 jsou uvedeny ukázky vizí z ČR i zahraničí.

Tvorbu vize můžeme s řídicím týmem zahájit až poté, co se seznámil s výsledky kulturního mapování. Uvažování o vizi se tak bude opírat jak o jejich vlastní pohled, tak o získaná data a zjištění.

Rady a tipy – Skupinová tvorba vize

Vytvořit dobrou vizi je náročné, a pokud vizi tvoří skupina lidí, kteří s plánovacími procesy nemají příliš zkušeností, je to ještě obtížnější. Vhodné je, pokud se skupinou pracuje odborník na facilitaci, který skupinu procesem bezpečně provede (více o facilitaci dále v této kapitole). Nezbytným předpokladem pro formulaci odpovídající vize je seznámení se s výstupy kulturního mapování (tzn. všech analytických podkladů).

Níže uvedené tipy mohou pomoci překlenout některé obtíže:

Tři přání – Tuto techniku lze použít i ve větším počtu osob. Lidé obdrží tři kartičky, na každou z nich mohou uvést jedno přání, díky kterému by mohli cokoli změnit v rámci jejich města a kulturního života. Poté se všichni rozdělí do menších skupinek, v rámci kterých si vzájemně představí svá přání. Jednotlivé skupinky přeformulují přání do tvrzení využitelných pro vizi. Z těchto tvrzení utvoří seznam a z něj vyberou 10 nejlepších. Skupinky si vzájemně představí desítku svých nejlepších výroků a společně vyberou ta tvrzení, ze kterých se bude skládat vize. Výhoda této metody spočívá v tom, že pro prvotní přání nejsou stanoveny žádné limity. Lidé tak naplno využijí představivost a kreativitu, ze které se mohou zrodit skvělé a neotřelé nápady.

Hraní rolí – Členové skupiny dostanou předem připravené role. Role odpovídají různým sociálním skupinám v dané komunitě (amatérský umělec, podnikatel v cestovním ruchu, ředitel kulturní instituce, senior, rodina s malými dětmi, teenager, dlouhodobě nezaměstnaný atd.). Všichni se stejnou rolí vytvoří skupinku. V rámci této skupinky se musí zamyslet nad tím, jak by měl vypadat ideální život pro danou cílovou skupinu za 10 let. Zároveň se pokusí přeformulovat ideální cílový stav do podoby vize. Nakonec si vzájemně své vize představí a začnou o nich diskutovat (a obhajovat své vize). Poté, co opět vystoupí ze svých rolí, vyberou společně z každé vize ty části, které by se měly stát součástí celkové vize. Výhoda této metody je v tom, že umožní členům skupiny lépe se vcítit do situace jiných aktérů, a poté také být citlivější na přání a potřeby druhých.

Jedno heslo – Každý ze skupiny může volně uvádět hesla (výrazy či slovní spojení), která podle něj nejlépe vystihují ideální cílový stav a tudíž by se měla objevit i ve vizi. Tato klíčová slova členové skupiny uvádějí spontánně tak, jak je napadají. Necháávají se přitom inspirovat tím, co řekli lidé před nimi. Facilitátor vše zaznamenává. Po tomto úvodním brainstormingu si všichni společně projdou navržená hesla a přiřadí k sobě ta, která si jsou podobná či příbuzná. Z takto kategorizovaného seznamu se již snáze tvoří celková vize. Během krátké doby tak lze vygenerovat množství klíčových slov pro vizi.

Rady a tipy – Jak poznáme dobře formulovanou vizi?

Dobře formulovaná vize umí:

- *stanovit směr* – určit, kam se má dojít,
- *propojovat* veškeré úsilí do jednoho koordinovaného postupu. Vize je logický svorník toho, co chceme dosáhnout,
- *motivovat aktéry* – přimět je činit kroky, které vizi naplňují. Dodat jim odvalu vykročit daným směrem (nebát se začít). Kromě toho by vize měla být srozumitelná, jasná a obrazná (každý ji dovede vysvětlit), adresná (týká se potřeb a směřování města), realizovatelná (ambiciózní, ale dosažitelná) a flexibilní (poskytuje prostor pro drobné korekce v budoucnu, aniž by musela být přeformulována).

Na vizi navazují **strategické cíle**²¹. Ty představují hlavní směry rozvoje vybraných oblastí, které přispějí k naplnění vize. Navržené cíle by měly být SMART („chytré“)²², každý cíl by tedy měl být:

- S** specific (konkrétní) – přesně popsán;
- M** measurable (měřitelný) – jeho dosažení by mělo být měřitelné;
- A** achievable (dosažitelný) – dosažitelný s vynaložením přiměřených zdrojů a nákladů;
- R** result focused (zaměřené na výsledky) – měl by vést k dosažení konkrétních výsledků;
- T** time-bound (časově ohraničené) – měl by být naplněn ve stanoveném časovém rámci.

V rámci jednotlivých cílů jsou pak definována **opatření** jako souhrny různých nástrojů (aktivit, projektů atd.), které je vhodné realizovat.

Dodržení pravidla SMART je velmi důležité i s ohledem na realizovatelnost navržených cílů, opatření či aktivit. Bez reálného posouzení toho, co bude možné z finančního hlediska (i se zapojením externího financování, např. z dotací) v budoucnu realizovat, není možné plánovat. Týká se to jak investičních akcí, tak i udržení provozu či zachování stávajícího rozsahu poskytovaných služeb. Například s podporou fondů EU můžete dosáhnout na vybudování nového kulturního zařízení. Spolu s tím si ale musíte klást otázku financování jeho provozu, a jestli prostředky nutné k udržení nové instituce nebudou znamenat útlum jiných aktivit či organizací.

Rady a tipy – Formulace cílů a opatření

Strategických cílů i opatření by nemělo být definováno příliš mnoho (ideálně do pěti). Při velkém množství cílů a opatření se dokument stává nepřehledným a všeobjímajícím. Nedostatkem strategického plánování v ČR je snaha formulovat právě všeobjímající rozvojové strategie (všechny oblasti se rozvíjí, vše se podporuje). Za tímto přístupem je pozorovatelný pragmatický přístup, který přihlíží k možnostem čerpat vnější zdroje. Pokud je nějaký rozvojový směr obsažen ve strategii, může být následně podpořen z různých dotačních titulů. V českých strategiích se pak objevuje co nejvíce rozvojových směrů, aby bylo možno žádat o dotace téměř na cokoliv. Tento přístup ovšem nese svědčí o dobré promyšlenosti, když otevírá prostor pro nejrůznější ad hoc projekty.

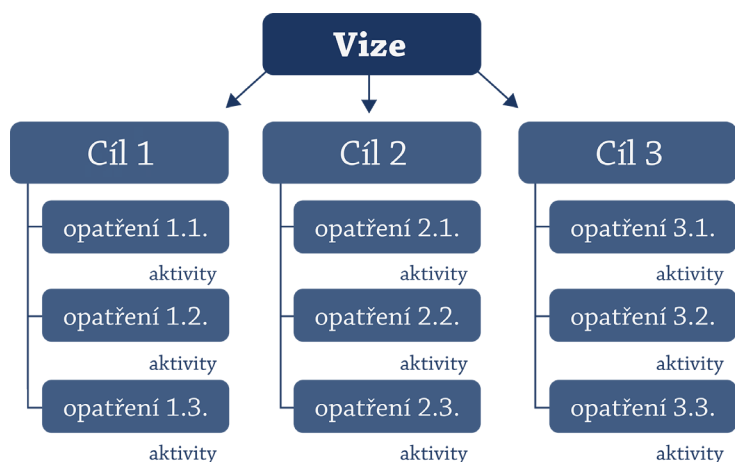
Kulturní plánování musí být ambicióznější a zaměřovat se pouze na skutečné priority a potřeby a vycházet z připravených podkladů a reálného odhadu dosažitelných zdrojů.

Pokud se v koncepčním dokumentu objeví **konkrétní aktivity či projekty**, musí být zřejmé, že se jedná pouze o ukázkový, nikoli konečný, výčet aktivit/projektů. Výčet nemůže být uzavřený a v následujících letech budou podporovány a realizovány i další aktivity, pokud (lépe) naplňují stanovené cíle a opatření. Přípravovaný dokument zkrátka nemá limitovat možné budoucí aktivity či projekty, ale nabídnout pevný základ ve smyslu analýzy situace a představ o směru rozvoje.

21 Někdy označené jako rozvojové cíle, hlavní cíle atd.

22 Citováno z Metodiky přípravy veřejných strategií (2013: 43).

Použitá terminologie se může lišit, ale logická struktura a deduktivní metoda (od obecného ke konkrétnímu) musí zůstat zachována, a to včetně časového horizontu. Čím vyšší úroveň, tím dlouhodobější charakter (např. vize a strategické cíle na 10 let, opatření na 5 let a projekty/aktivity realizovatelné během 1-3 let).



B) Využití facilitace při skupinové práci

Potřeba efektivního jednání v rámci různě velkých skupin lidí se projevuje po celou dobu procesu. Při přípravě samotného dokumentu v pracovních skupinách je tato potřeba ještě vyšší. Pro efektivní vedení jednání můžeme využívat tzv. **facilitaci**. Tu chápeme jako proces vedení skupinových diskusí a to relativně nedirektivním, participativním a strukturovaným způsobem²³. Častěji se facilitace využívá při jednání menších týmů, ale lze ji úspěšně aplikovat i na setkání většího počtu lidí (např. při veřejném projednání). Odborníkem na facilitaci je facilitátor. Jeho úkolem je zajistit, aby skupina dosáhla vytčených cílů, a zaměřit potenciál a energii účastníků na řešené téma. Místní samospráva by měla zvolit pro celý proces kulturního plánování facilitátora, kterému důvěřuje zadavatel i členové týmů (viz krok 1 – Příprava aneb předtím než začneme). Je výhodou, pokud má facilitátor určité znalosti z kulturní oblasti.

Facilitátor je odpovědný za proces dorozumívání, nikoliv za výsledek. Nemanipuluje účastníky, aby dosáhli určitého výsledku. Snaží se ale, aby výsledné řešení bylo přijatelné pro všechny diskutující. Volí jednotlivé facilitační metody dle dané situace. Práci facilitátora můžeme zjednodušeně rozdělit do tří kroků:

1. *Příprava jednání*. Společně se zadavatelem (objednatelem facilitačních služeb, například řídicím týmem) je třeba projednat „Čeho a Proč“ má být při jednání dosaženo (je třeba kriticky zvážit, jestli je možné dané cíle zvládnout ve vymezeném čase), „Kdo“ se jednání bude účastnit (zda

to bude homogenní či heterogenní skupina, kolik účastníků bude atd.), „Kdy a Kde“ se jednání uskuteční (místo a čas se musí přizpůsobit účastníkům nikoliv zadavateli či facilitátorovi). Na základě těchto informací pak facilitátor navrhne program jednání a vhodné metody.

2. *Facilitace jednání.* Často se v prvním bloku facilitovaného jednání využívá tzv. divergentních metod. Cílem divergentních metod je generovat velké množství nápadů a myšlenek. Je preferována originalita, kreativita a obecně kvantita s tím, že všechny tyto myšlenky budou dále posouzeny (příkladem divergentních metod může být např. brainstorming či brainwriting). K utřídění a následnému výběru vhodných námětů (konsenzuálních, proveditelných,...) slouží tzv. konvergentní metody (příkladem může být např. rozdělování „fiktivních hlasů“ – každý má omezený počet hlasů, které může libovolně rozdělit mezi jednotlivé alternativy, nebo vícekriteriální hodnocení – pro každou variantu se stanoví několik kritérií, podle kterých se bude hodnotit nejhodnější varianta).
3. *Zpracování výstupů.* Ještě před koncem jednání facilitátor shrne výsledky jednání a informuje ostatní o dalším postupu. Ideální je požádat účastníky o zpětnou vazbu (k výstupům i průběhu jednání). Následně pak facilitátor (nejlépe ve spolupráci s koordinátorem) zpracuje výstupy a v písemné podobě je předá zadavateli. Výstupy jednání se musí dostat do rukou těch, kteří se jednání účastnili, aby se k nim mohli vrátit, případně je mohli upřesnit.

Rady a tipy – Facilitátor, moderátor nebo mediátor

Facilitátor (facilitování) se často zaměňuje s moderátorem (moderováním). Obě pozice sice vedou jednání skupiny lidí, používají ale jiné prostředky. Moderátor je direktivnější a jednající mají menší míru volnosti. Stejně tak mediace je podobná facilitování jen v určitých aspektech. Mediátor i facilitátor nehrají roli arbitra (nerozhodují, co je správné a co nikoliv). Mediace je ale vhodné použít v situacích otevřeného konfliktu (facilitace není určena k řešení konfliktů, ale jejich předcházení otevřenou a efektivní diskusí).

C) Vyvažování expertního a komunitního přístupu²⁴ při přípravě koncepčního dokumentu

Zpracování dokumentu tzv. „na klíč“ je velmi často spojeno s čistě expertním (odborným) přístupem. Zpravidla je vybrána odborná firma, která se „o vše postará“. Expertní přístup je obvykle spojen s menší mírou zapojení veřejnosti a klíčových aktérů. Často také bývá dokument vypracován v relativně krátkém čase. Zpracovatelé jsou profesionálové, své práci rozumějí a často již na začátku vědí, co by se v dokumentu mělo objevit²⁵. Vzniklý dokument je tak připraven relativně rychle (nikoliv nutně levně) a určitě bude splňovat základní požadavky na koncepční dokumenty. Bude mu ale scházet jeden důležitý prvek – podpora veřejnosti a její identifikace s navrženými cíli a vizí.

Pokud se rozhodneme pro výhradně komunitní přístup (s omezeným vlivem vnějších odborníků), musíme být připraveni na běh na dlouhou trať. Proces bude náročnější nejen kvůli zdlouhavější přípravě samotného dokumentu a intenzivnímu projednávání s veřejností. Prodlouží jej i nezbytná nutnost vysvětlit smysl a postup kulturního plánování veřejnosti. Zkrátka musíme si nejprve „vychovat“ vlastní experty a s nimi pak začít plánovat. I tak není zaručeno, že výsledný dokument bude mít výraznou podporu odspoda, nebude obsahovat nepřesnosti a chyby či že nebudou zohledněny určité aspekty (například vnější souvislosti). Nespornou výhodou komunitního kulturního plánování je důraz na maximální využití *místního* potenciálu, a tedy i znalostí a dovedností místních aktérů. Na druhou stranu tvorba dokumentu vyžaduje určité odborné znalosti, a navíc je dobré, pokud se při přípravě dokumentu využije i pohled zvenčí (např. od vnějších expertů), který může být pro místní cenný, protože některých i podstatných zkušeností (například toho, co je na městě zvláštní, výjimečné) si sami jako domácí nemusí být ani vědomi.

Při tvorbě koncepčního dokumentu se proto zdá být nejvýhodnější alespoň v počátcích **vyvažovat mezi komunitním přístupem (samotnou aktivitou místních) a expertním přístupem**. I zkušená místní samospráva v některých fázích či pro konkrétní úkol (např. facilitace, odborník na kulturní plánování) může s výhodou využít experta zvnějšku, který může vnést nový pohled, nové zkušenosti a znalosti. Oba dva přístupy mají své výhody a nevýhody. Vhodnou kombinací budeme schopni eliminovat slabiny a využít předností obou dvou. V praxi to pak může například znamenat, že větší část úkolů leží na řídicí a pracovní skupině a dalších aktérech, kteří spolupracují s vnějšími experty. Ti ale mohou fungovat spíše jako kouči, nebo jsou využiti pro čistě expertní práce (příprava názorového průzkumu, analýza časových dat, facilitace velkých setkání atd.). Práce experta je ale s řídicím týmem nebo pracovní skupinou konzultována a nejprve se hledají možnosti, jak danou činnost zajistit z vlastních zdrojů.

Vždy je vhodné hledat optimální kombinaci expertního a komunitního přístupu v závislosti na výsledcích přípravné fáze, kde byly zváženy místní personální kapacity, znalosti a finanční zdroje potřebné k angažování vnějších expertů.

24 Komunitní přístup se v ČR uplatňuje například v rámci tzv. Komunitního plánování sociálních služeb. Komunitou pak chápeme všechny obyvatele a další aktéry, kteří v daném místě a čase žijí, mezi kterými existují určité sociální vazby a jsou si vzájemně vědomi příslušnosti k místnímu společenství.

25 Někorektní experti jen „opráší“ svoji práci z jiných měst – vždyť problémy i možná řešení jsou z jejich pohledu většinou velmi podobné.

Rady a tipy – Využití sociálních médií pro zapojení občanů

Pro zapojení veřejnosti do tvorby dokumentu je možné využít také otevřená sociální média. Město Melbourne při tvorbě strategického plánu Future Melbourne 2020 spustilo informační kampaň a přizvalo občany, aby participovali na přípravě plánu různými způsoby. Jedním z těchto způsobů byla otevřená webová platforma, ve které se po registraci mohli občané přímo zapojit do úprav dokumentu – podobně jako při vzniku hesel v encyklopedii Wikipedia. Za tuto iniciativu bylo později město oceněno (<http://www.futuremelbourne.com.au>).

D) Veřejné projednání návrhu v komunitě

Ačkoliv prezentace pracovní verze vznikajícího dokumentu nemůže být prvním seznámením veřejnosti s kulturním plánováním, jedná se o velmi důležitý okamžik. Zpravidla jde totiž o jednu z posledních možností, kdy může veřejnost efektivně vstoupit do tvorby samotného dokumentu. Nejen připomínkováním, ale například se mohou ještě přihlásit noví členové do pracovních skupin, které budou dokument dopracovávat.

Připravit úspěšné veřejné setkání je obtížné a časově náročné. Musíme začít dlouho před plánovaným termínem setkání. **Termín** je třeba velmi pečlivě vybrat – nesmí totiž kolidovat s žádnou předem známou akcí ve městě nebo v okolí, měl by vyhovovat politické reprezentaci (nejen garant, ale i starosta/primátor, místní poslanec nebo senátor), která může na setkání vyjádřit bezprostředně svou podporu procesu, poděkovat zúčastněné veřejnosti a dodat procesu potřebnou důležitost.

Pro získání zájmu veřejnosti k její účasti na setkání jsou zásadní způsoby propagace a forma pozvání. Využijeme standardní informační kanály (web, plakáty, články v městském zpravodaji, letáčky atd.). Jednoznačně nejlépe však fungují **cílené osobní pozvánky** – vůbec nejlepší je osobní pozvání od někoho, komu lidé důvěřují. Klíčovými informačními kanály jsou proto lidé, kteří se procesu kulturního plánování zúčastnili či se o něj zajímají a budou zvat další lidi na setkání. Databáze shromažďující kontakty²⁶ na tyto aktivní osoby se zájmem o veřejné dění, zvláště kulturu a její rozvoj ve městě, je cenným vedlejším produktem procesu.

Úspěch podpoří i vhodně vybrané **místo konání**. Zapomeňte na radniční prostory – to jsou příliš formální místa. Spíše se zajímejte o místa netradiční a pro lidi atraktivní a příjemná. Aby se lidé cítili na setkání dobře, není třeba luxusní konferenční sál. Stejně dobře poslouží prostory místní školy, komunitního centra, knihovny, tanečního sálu Domu dětí a mládeže, sokolovny atd. Jde o prostory, které lidé znají a kam jsou zvyklí chodit. Navíc mohou být často flexibilnější ve svém uspořádání než například ty, kde se konají veřejná zasedání zastupitelstva města. Pro některé metody budeme potřebovat kulaté stoly či různé pomůcky.

Veřejné setkání je primárně určeno k diskusi a nikoliv k jednostrannému předávání informací. Abychom omezili dlouhá vystoupení a podrobné prezentace dílčích výstupů, musíme připravit přehledné a srozumitelné podkladové materiály pro všechny účastníky. Pak zůstane dost času na samotnou diskusi. Veřejné setkání pomáhají pořádat členové místní komunity (zde reprezentovaná řídicím týmem či pracovními skupinami), pro veřejnost, své spoluobčany. Dejme proto prostor těm, kteří dokument připravují, před dlouhými projevy zástupců města. Ti nicméně

26 Pochopitelně při zachování všech zákonných podmínek pro nakládání s osobními údaji.

setkání dodají vážnost a svou přítomností potvrdí zájem místní samosprávy o proces, proto jsou vítanými hosty, obzvláště pokud se zapojí do diskusí u stolů.

Obecně platí, že setkání by nemělo být delší než dvě hodiny (pak už přítomní budou ztrácet pozornost) s jednou kratší přestávkou.²⁷ Minimálně polovina veškerého času by měla být věnována samotné diskusi a zbytek zabere nezbytné prezentace, úvodní a závěrečná slova, přestávka, přesuny mezi diskusními stoly/místnostmi atd.

Níže uvedený příklad slouží jako inspirace, nikoli jako pevně stanovený postup, nelze totiž stanovit ideální formát veřejného setkání.

V úvodu veřejného setkání je potřeba představit vybrané analytické podklady (výsledky dotazníkového šetření atd.) a vysvětlit proces kulturního plánování, který pro většinu bude nový. Klíčové je, aby účastníci jednání měli možnost vyjádřit své vlastní názory na další rozvoj kultury a příbuzných oblastí (tj. navrhnout, co by se konkrétně mělo změnit či zlepšit).

Po krátkých úvodních prezentacích garanta, člena řídicího týmu, odborníků (vždy s možností publika se zeptat) proto ihned začnou jednání u jednotlivých diskusních stolů, na kterých jsou připraveny záznamové formuláře. Každý diskusní stůl se může věnovat jinému tématu, respektive cíli z připravovaného kulturního plánu/koncepce. U stolu bude přítomen zástupce pracovní skupiny, který vede diskusi, nebo je zde pro tento účel moderátor. U stolu by neměl chybět zapisovatel podnětů, myšlenek do připravených formulářů. Na formuláři jsou vypsány pracovní body z připravovaného dokumentu a dostatek volného prostoru pro podněty a nápady přítomných osob. Důležité je, aby se dostal ke slovu každý účastník a aby bylo co nejvíce podnětů zaznamenáno do formulářů.

Každý stůl řeší jen jedno téma (jeden cíl), nad kterým se přítomní zamýšlejí po dobu 20-30 minut (jedno diskusní kolo). Po diskusním kole všichni (kromě zástupce pracovní skupiny, moderátora, zapisovatele) přejdou k dalšímu diskusnímu stolu podle svého zájmu (nepohybují se jako skupina, ale každý si hledá diskusní stoly s tématy, která mu jsou blízká). Na začátku nového diskusního kola je u každého stolu nejprve shrnut obsah předchozí diskuze. Podněty navržené účastníky předchozích skupinek se neškrtají ani jinak neupravují. Pro záznam nových připomínek a nápadů se použije nový formulář. Celkový počet kol diskuse je dopředu stanoven. Odpovídá buď počtu cílů dokumentu, nebo je omezen např. na tři kola, aby měli občané, kteří se projednávání účastní, možnost zapojit se do diskuse o cílech, které je nejvíce zajímají.

Výstupy z veřejného projednání by měly být následně přístupné veřejnosti a shrnuty v místních médiích.

²⁷ Pokud se plánuje ve velkém městě nebo větší oblasti, je vhodné uspořádat více veřejných setkání v různých částech města nebo v různých městech. V některých případech mohou být veřejná setkání konaná také o víkendů a celodenní, na nichž se kombinují plenární část s workshopy (rozdělení na pracovní skupiny, které pracují na přesně vymezených úkolech) a kde dochází k prezentaci výstupů pracovních skupin a závěrečnému shrnutí výsledků veřejného setkání.

Krok 4: Dokument v praxi aneb kulturní plánování jako součást každodenní práce

Popis

Samotná příprava dokumentu (např. koncepce kultury nebo kulturního plánu) ještě neznamená kulturní plánování. Smyslem této kapitoly je ukázat, že plánování je skutečně dlouhodobý proces zahrnující i implementaci, její hodnocení a další aktualizace.

Implementací²⁸ v souvislosti s kulturním plánováním rozumíme přibližování se vizi, tedy převedení koncepce kultury/kulturního plánu do skutečného života. Z procesního hlediska bude docházet k realizaci aktivit či opatření uvedených v koncepčním dokumentu. Přijetím koncepčního dokumentu nekončí nastartované procesy. Například dál se budete v rámci města snažit získávat a vyhodnocovat informace, sledovat názory lidí, dále budete organizovat veřejná setkání, besedy či workshopy s cílem řešit různá kulturní témata společně. Už v dokumentu musí být jasně stanoveno, jak bude dále využíván, kdo a jak bude sledovat jeho naplňování a aktualizace v dalších letech. Pro úspěšnou implementaci je třeba zohlednit následující:

- A) Schválení dokumentu
- B) Implementace dokumentu
- C) Monitoring a hodnocení
- D) Aktualizace dokumentu

A) Schválení dokumentu

Na začátku kulturního plánování pověřila politická reprezentace města řídicí tým a pracovní skupiny přípravou koncepčního dokumentu a nyní dostává výsledek jejich práce k projednání a schválení. Pokud byli místní politici průběžně informováni na jednáních rady města a zastupitelstva města o postupu prací na koncepčním dokumentu, nebo se kulturního plánování přímo účastnili, zvyšují se šance na úspěšné přijetí dokumentu. Možností je nechat některé dílčí výstupy z kulturního plánování projednat ve volených orgánech či poradních orgánech. Propojení s dalšími koncepčními dokumenty města (strategický plán, územní plán, komunitní plán rozvoje sociálních služeb atd.) rovněž podpoří schválení koncepce kultury/ kulturního plánu.

Schválení dokumentu musí provést volený orgán. V českém prostředí to znamená rada města, resp. lépe zastupitelstvo města. Přijetí koncepčního dokumentu předchází projednání (připomínkové řízení) v oficiálních iniciačních a poradních orgánech, komisích rady města či výborech zastupitelstva města. V našem případě to znamená obvykle kulturní komisi či výbor, školskou/vzdělávací komisi, komisi cestovního ruchu, sportovní komisi apod. S dokumentem by se měly včas také seznámit příslušné odbory městského úřadu/magistrátu města. Připomeňme, že většina těchto orgánů má personální zastoupení v řídicím týmu, což usnadňuje průběžný tok informací.

²⁸ Do češtiny bychom výraz implementace mohli přeložit jako „uskutečňování“ nebo „naplňování“. Zdůrazňujeme záměrné použití tvaru „naplňování/uskutečňování“ před tvarem „naplnění/uskutečnění“, neboť tak chceme zdůraznit dlouhodobost a nepřetržitost procesu kulturního plánování.

Nenechávejte schválení dokumentu na poslední chvíli. Je dobré vyčlenit si v časovém harmonogramu minimálně dva měsíce na schvalovací fázi. Alespoň dva týdny je třeba vyhradit na prostudování dokumentu a zaslání připomínek, podnětů. Projednání v těchto orgánech pravděpodobně bude znamenat nutnost prodiskutovat, zohlednit a případně zapracovat nové připomínky v řídicím týmu.

Předtím než bude rada/zastupitelstvo o koncepčním dokumentu rozhodovat, je potřeba s ním seznámit všechny, kteří se na schvalovacím procesu podílí (členy kulturní komise, pokud nejsou členy pracovní komise a případně i jiných komisí, členy rady města, zástupce jednotlivých politických stran a hnutí v zastupitelstvu města, atd.). Můžeme to učinit formálním způsobem (podkladové materiály s důvodovou zprávou, prezentace na jednání, uspořádání semináře s cílem představit dokument místním politikům atd.), nebo zvolit nějakou méně obvyklou formu, např. spojit prezentaci se zajímavým kulturním programem, na který politiky pozveme, a po jeho skončení jim dokument představíme.

Osvědčuje se také využití „ambasadorů kulturního plánování“. Ambasadorem se může stát jakákoliv významná osobnost ve městě. **Ambasador** oceňuje smysl kulturního plánování a bude o výsledcích procesu informovat ve svém okolí, a to i místní politiky. Osobní doporučení či představení dokumentu od místní uznávané osobnosti určitě zapůsobí. Stejně úsilí se také očekává od politického garanta procesu – on by měl soustavně své kolegy přesvědčovat a informovat o kulturním plánování.

Rady a tipy – Načasování schvalovací fáze

Již ve fázi přípravy kulturního plánování musíme mít na paměti dobu, kdy výsledný dokument bude schvalovat politická reprezentace. V předstihu proto počítáme s trváním jednotlivých volebních období. Je velmi riskantní začít s procesem kulturního plánování na konci funkčního období politické reprezentace. Po volbách se může kompletně přepsat politická mapa ve městě/regionu a budeme obtížně hledat nového politického garanta apod. Navíc mohou mít noví zastupitelé jiné priority a kulturní plánování nebudou podporovat.

Stejně tak je ošidné ponechat schválení koncepčního dokumentu na konec funkčního období dané politické reprezentace. Schválení dokumentu „na poslední chvíli“ mohou noví zastupitelé a radní vnímat jako danajský dar a nebudou se ke kulturnímu plánování hlásit (jako k procesu, který iniciovalo minulé vedení města). Vzhledem k tomu, že kulturní plánování trvá více než rok a někdy se může oprávněně i protáhnout, nelze se pokaždé této situaci vyhnout. Právě v takových případech je komunitní rozměr kulturního plánování určitou pojistkou, že nová politická reprezentace bude v kulturním plánování pokračovat, protože za ním stojí velká část komunity.

V ideálním případě je tedy dobré s kulturním plánováním začít co nejdříve po volbách. Bude nejen zajištěna politická stabilita místního prostředí, ale bude i čas, aby po schválení dokumentu začali politici dokument naplňovat (realizovat některé aktivity) a tím veřejnosti ukázali, že to s kulturním plánováním myslí opravdu vážně (což i veřejnost jistě ocení).

B) Implementace dokumentu

Implementace koncepčního dokumentu znamená, že jsou realizovány konkrétní aktivity a dochází tak k naplňování opatření a cílů obsažených v koncepčním dokumentu. Realizovat nápady (aktivity, projekty) uvedené na papíře je mnohdy náročné a implementace také patří k nejobtížnějším fázím kulturního plánování. V podmínkách českých a moravských měst se vždy najdou témata, která je zdánlivě třeba řešit naléhavěji než rozvoj kultury. Právě proto potřebujeme Implementační plán, který určí zodpovědnost za naplňování koncepčního dokumentu a způsob postupu. Plán by měl být nedílnou součástí koncepčního dokumentu.

Často implementační plán stanoví, že na kratší období (1 až 2 roky) se bude vypracovávat tzv. **akční plán**. Jedná se o přehled plánovaných projektů/aktivit, jejichž prostřednictvím mají být naplněny cíle koncepčního dokumentu. Akční plán musí obsahovat informace o tom, kdo bude zodpovědný za realizaci těchto aktivit, jak budou zajištěny finanční a další zdroje. Již při zpracování koncepčního dokumentu přicházejí účastníci plánování s nápady na konkrétní řešení či projekty. Pokud je průběžně shromažďujeme, získáme na konci často rozsáhlou databázi možných projektů či aktivit, které pak lze snadno využít pro sestavení akčního plánu. Ideální je již od začátku formulovat nápady na projekty/aktivity do připraveného formuláře, který musí obsahovat minimálně: název aktivity + návaznost na cíle/opatření strategie, vlastní popis, stanovení odpovědných i spolupracujících subjektů, termín realizace a odhad nákladů. Dále uvádíme ukázkou jednoho takového formuláře.

Ukázka formuláře aktivit, využitelného pro následnou tvorbu Akčního plánu

Název aktivity:	Kulturní, sportovní a další volnočasové akce zdarma		
Vazba na opatření	2.1. Opatření: Dostupnost kulturních, sportovních a dalších volnočasových aktivit 4.2. Opatření: Podpora dobrovolné činnosti obyvatel města		
Popis			
Již v současné době nabízí pravidelně (např. 1x za měsíc) většina pořadatelů své aktivity zdarma či za zvýhodněné vstupné. Lidé (zejména ti, ze sociálně slabšího prostředí) o nich však nevědí. Cílem této aktivity je zmapovat a cíleně propagovat, co a kdy je nabízeno veřejnosti zdarma či za zvýhodněné vstupné. Dalším úkolem je sladit termíny bezplatných akcí tak, aby si vzájemně nekonkurovaly. Výsledkem bude leták se seznamem akcí na vymezené období (např. na ½ roku). Způsoby propagace a další motivace cílových skupin musí být v předstihu projednány se zástupci cílových skupin a zástupci organizací, kteří se cílovým skupinám věnují.			
odpovědnost	spolupráce/ zapojení dalších	termín realizace	náklady
Městský úřad: <ul style="list-style-type: none">Odbor školstvíOdbor kultury a cestovního ruchuOdbor sociálních věcí a zdravotnictví	<ul style="list-style-type: none">Jednotlivé příspěvkové organizace města (včetně ZŠ, SŠ),Organizace pracující s cílovými skupinami,Dobrovolnické centrumOrganizátoři/ pořadatelé akcí	Průběžně od roku 2015, příprava cca půl roku předem před vymezeným obdobím	Nelze vyčíslit, ale bude se jednat pouze o náklady na tisk letáků apod. Práce na přípravě bude zajištěna bezplatně.

V průběhu dobře vedené přípravy koncepčního dokumentu byla navozena mezi zapojenými aktéry atmosféra spolupráce a otevřenosti, kterou je třeba udržovat. Po vytvoření a schválení koncepčního dokumentu je proto žádoucí, aby pokračovaly konzultace či diskuse na vybraná témata (aktivity), za jejichž organizaci nemusí být zodpovědný úřad. Drobné a relativně snadno realizovatelné úkoly by měly být splněny co nejdříve po schválení dokumentu, aby si aktivní účastníci i obyvatelé města uvědomili, že jejich nápady a podněty město bere vážně. Implementaci pomáhá, pokud je koncepční dokument vytvořen napříč sektory a pokud na něm participuje široké spektrum aktérů. Jejich konkrétní zapojení a navrhování aktivit, stejně jako jejich zájem o realizaci, přispívají k naplnění dokumentu.

V implementačním plánu musí být popsány způsoby, jak bude implementace probíhat a kdo se na ní bude podílet. Pro implementaci dokumentu musí být určen **garant**, tedy odpovědná osoba s dostatečnými pravomocemi (místní politik), na kterého se mohou lidé obracet s dotazy na plnění kulturního plánu, a **manažer/koordinátor** (nejlépe pověřený úředník městského úřadu/magistrátu), který komunikuje a spolupracuje s místními aktéry a pravidelně nejméně jednou ročně organizuje společné setkání. Politická podpora je při implementaci stejně důležitá jako při tvorbě a schvalování dokumentu. Realizace některých aktivit či projektů bude pravděpodobně (byť jen z části) hrazena z městského rozpočtu nebo si bude vyžadovat nějaký postup města, jiné nikoli. Politický garant by měl mít dostatek pravomocí každoročně prosadit naplňování koncepčního dokumentu do rozpočtu města.

Pro koordinaci implementační fáze (tvorba akčního plánu, monitoring a hodnocení plnění, doplňování nových aktivit, příprava aktualizace dokumentu atd.) můžeme buď využít existujících orgánů města (např. Kulturní komise, odbor/oddělení kultury,...) nebo vytvořit nový orgán.

Koordinace naplňování přijatého dokumentu **existujícím orgánem města** přináší určité výhody:

- implementační orgán není třeba ustanovovat,
- orgán je vybaven jasně vymezenými pravomocemi a kompetencemi,
- snadnější začlenění kulturního plánování do každodenní agendy městského úřadu/magistrátu.

Možné nevýhody zahrnují:

- hrozbu zaměření na úzce vymezenou oblast (vyplývající z personálního složení orgánu),
- nedůvěra ze strany klíčových aktérů, pocit, že jim byl proces kulturního plánování „ukraden“,
- hrozba větší uzavřenosti procesu, méně konzultací, diskusí s veřejností atd.

Na druhou stranu svěřit koordinaci procesu implementace do rukou komunity, respektive vybraných zástupců, vyžaduje delegaci pravomocí a odpovědnosti (včetně rozhodování o veřejných prostředcích) mimo systém veřejné správy. Toto řešení by mohlo být vhodné u menších měst bez kapacit na úřadě, které mají dlouhodobé zkušenosti s vybranou organizací/osobou. Předpokladem je uzavření smlouvy, která by přesně vymezovala rozsah pravomocí, způsoby komunikace a zajistila důslednou veřejnou kontrolu. Jednalo by se o **nejvyšší úroveň participace**.²⁹ I v zahraničí podobné příklady nacházíme zřídka.

Kompromisním řešením může být zahrnutí neformální (komunitně založené) struktury

29 Jedním z příkladů přenesení rozhodování do rukou komunity je participativní rozpočet, kdy o určité části veřejných prostředků rozhodnou sami lidé.

do koordinace implementační fáze v roli nového poradního a iniciačního orgánu rady/zastupitelstva města. Na městu zůstává právo konečného rozhodnutí, schválení akčního plánu na další období, vyčlenění veřejných prostředků na realizaci konkrétních aktivit. Podklady pro toto rozhodnutí připravuje a navrhuje tým, do kterého jsou delegováni zástupci i mimo oficiální rozhodovací struktury, jednání tohoto orgánu mohou být otevřená zájemcům z řad veřejnosti. Zástupci komunity pak coby členové implementačního orgánu mají vliv na implementaci. I když bude pracovní charakter tohoto konzultačního či iniciačního orgánu spíše neformální, je potřeba jeho existenci oficiálně ustavit (např. prostřednictvím usnesení orgánů obce), a to včetně definování jeho účelu, pravomocí a rámcového plánu činnosti. Legitimizujeme tím činnost tohoto orgánu a předejdeme tím situaci, kdy by neformálně utvořená struktura byla závislá na momentálním složení vedení města (a s jeho změnou by pak skončila i ta).

Každopádně je zásadní, aby práce na implementaci koncepčního dokumentu začaly co nejdříve po schválení. První kroky realizované na základě dokumentu se musí projevit v nejkratší možné době. Všichni, kteří na procesu spolupracovali, jsou unavení, a pokud jim neukážeme, že jejich práce měla smysl (dohodnuté aktivity se postupně realizují), pravděpodobně je odradíme od další spolupráce a zklameme jejich důvěru.



C) Monitoring a hodnocení

Implementace koncepčního dokumentu znamená, že jsou realizovány konkrétní aktivity a dochází tak k naplňování opatření a cílů obsažených v koncepčním dokumentu. Pro optimální plnění dokumentu je nezbytné implementační fázi také evaluovat – hodnotit. Tento krok se provádí opakovaně, a to jak v průběhu platnosti dokumentu, tak i po jeho skončení. Bez tohoto kroku není možné stanovit, jak úspěšně je dokument naplňován. Kvalitativní i kvantitativní indikátory pomohou odhalit, nakolik se podařilo dosáhnout stanovených cílů. Kromě stanovení indikátorů je třeba také určit, kdo bude příslušná data sbírat a kdo je bude vyhodnocovat (nejlépe koordinační orgán).

Hodnocení můžeme definovat jako nadřazený termín a představuje systematické, objektivní a odborné zkoumání a formulaci závěrů či doporučení. **Monitoring** je více průběžnou aktivitou založenou zejména na systematickém sběru dat. Mezi hodnocením a monitoringem existují logické a těsné vazby a kulturní mapování jako takové je samo o sobě příkladem monitoringu a hodnocení.

K čemu všemu můžeme monitoring a hodnocení využít? V první řadě jde o ověření toho, zda dosažené výsledky implementace naplňují stanovené cíle. K tomu nám slouží indikátory. Indikátor je měřítkem stavu naplnění sledovaného cíle/opatření/aktivity. Bez sledování indikátorů není možné zhodnotit, do jaké míry se koncepční dokument plní. Dobře definovaný indikátor musí být měřitelný (musí být zjištěitelný), měl by mít stanovenou cílovou/požadovanou hodnotu a musí být stanovena odpovědná osoba/orgán, který jej bude sledovat.

Kromě sledování toho, jak jsou naplňovány cíle a opatření, lze monitoring a hodnocení využít i k:

- Získání evidence a kontroly. Zajímají nás převážně kvantitativní data jako počet návštěvníků, uživatelů, tržby apod. Často je na jejich základě ověřováno, že využití prostředky (např. dotace na určitý projekt/aktivitu) byly využity oprávněně, pak můžeme hovořit také o auditu.
- Vytváření podkladů pro budoucí rozhodnutí a zkvalitnění řízení. Zatímco evidence a kontrola je často vyžadována zvnějšku, v tomto případě převažují vnitřní důvody. Těmi může být například snaha zkvalitnit proces naplňování cílů přijatého dokumentu, zefektivnit komunikaci a spolupráci s klíčovými aktéry, získat podpůrné argumenty pro další rozhodování (např. o navýšení prostředků na kulturu, změnu jejich struktury atd.). Jsou voleny jak kvantitativní, tak kvalitativní metody sběru dat.
- Sdílení zkušeností, znalostí a dovedností z daného procesu. Kulturní plánování je v ČR nové. Získání relevantních dat a vytváření příkladů dobré praxe může být důvodem pro monitoring a hodnocení. Takto získané poznatky mohou být inspirativní pro práci dalších municipalit. Dobrá zkušenost z kulturního plánování může být následně využita také v jiné oblasti. Sdílení zkušeností může probíhat na různých úrovních – v rámci města, na regionální, národní či mezinárodní úrovni.

Provádět monitoring a evaluaci můžeme jak s využitím zaměstnanců úřadu nebo členů komunity, tak s využitím externích odborníků, nebo kombinací obou přístupů (odborník navrhne systém sběru dat, který pak realizují třeba pracovníci úřadu). Projekt, v jehož rámci vznikla tato

metodika, byl založen na metodě akčního výzkumu³⁰. K ní má velmi blízko i tzv. **participativní (zúčastněné) hodnocení**. To je založeno na myšlence, že ti, kteří byli přímo zapojeni do procesu kulturního plánování, jsou také zapojeni do hodnocení. Participativní hodnocení představuje proces vzájemného učení.

Rady a tipy – Příklad koordinace implementační fáze komunitním orgánem

Příkladem propojení oficiálních a neformálně (komunitně založených) orgánů je transformace řídicího týmu, jehož členy jsou zástupci širokého spektra aktérů, do nově ustaveného koordinačního orgánu (např. s názvem Koordinační skupina kulturního plánování). Úkolem takového orgánu může být:

- Působit jako poradní orgán předsedy Kulturní komise RM nebo politického představitele města odpovědného za kulturní oblast. Předseda Kulturní komise/radní pro kulturu je členem Koordinační skupiny. Díky tomuto personálnímu propojení je zaručen přenos výstupů z Koordinační skupiny do Kulturní komise/rady města, a tudíž i do oficiálních rozhodovacích struktur města.
- Odpovídat za sledování procesu naplňování koncepčního dokumentu/kulturního plánu.
- Navrhovat nové aktivity, resp. připravovat akční plány.
- Iniciovat a koordinovat aktualizaci koncepčního dokumentu (k aktualizaci by mělo dojít v horizontu 3-4 let).
- Realizovat veřejná setkání (besedy, konzultace, projednávání atd.) zaměřená na témata obsažená v dokumentu.

Pro plnění těchto úkolů by se pak Koordinační skupina měla minimálně třikrát sejit a řešit tato témata:

- 1. setkání (leden-březen). Příprava na zhodnocení uplynulého období/roku. Koordinační skupina se dohodne a rozdělí si úkoly, kdo a jakým způsobem zpracuje přehled realizovaných aktivit za minulý rok (odpovědnost za monitoring aktivit se může v jednotlivých letech měnit).
- 2. setkání (duben-květen). Zhodnocení uplynulého období/roku. Na základě získaných informací skupina vyhodnotí, jak úspěšně byly realizovány plánované aktivity. Výstup z jednání předá Kulturní komisi k projednání.
- 3. setkání (červen-září). Návrh aktivit k realizaci v následujícím období. Koordinační skupina navrhne, které aktivity by se měly v dalším roce zejména realizovat a co je případně potřeba pro jejich realizaci udělat (např. ve formě zjednodušeného akčního plánu). Návrh aktivit na následující období (Akční plán) bude předán Kulturní komisi s tím, že finanční nároky na veřejné finance vyplývající z realizace aktivit v následujícím roce by se měly zároveň projevit v návrhu rozpočtu na příští rok.

Zapojení klíčových aktérů do hodnocení a monitoringu je různé:

- Klíčoví aktéři jako respondenti či dotazovaní. Představuje standardní způsob získávání dat. Při participativním hodnocení dáváme zúčastněným větší prostor pro vyjádření vlastních názorů. Například v omezené míře používáme tzv. uzavřené otázky (respondent si může vybrat jen z předem definovaných odpovědí). Naopak využíváme více tzv. otevřených otázek a rozhovorů či diskusí (respondent sám formuluje odpověď svými slovy).
- Klíčoví aktéři jako součást přípravy formy a obsahu hodnocení. Nepřistupujeme k místním aktérům s hotovým způsobem hodnocení (použití metody atd.), ale předem s nimi konzultujeme, jak nejlépe požadovaná data sbírat, na co se zaměřit při formulaci otázek, hodnotících kritérií atd. Samotný proces přípravy hodnocení může být pro místní aktéry inspirativní – sami si uvědomí, co pro ně kulturní plánování znamená a jaká kritéria je nejlepší

³⁰ Akční výzkum je založený na blízkém propojení výzkumníka a aktéra výzkumu. Důležité je udržování vzájemného dialogu, spolupráce a získávání zpětné vazby, které přispívá k nalezení řešení konkrétních problémů a vytvoření ucelenějšího obrazu situace.

sledovat, jaká jsou spíše vedlejší či podružná. V diskusi dochází k sdílenému porozumění zásadním problémům města a způsobům jejich řešení.

- Klíčoví aktéři spolupracují při interpretaci a využití výsledků hodnocení. Místní obyvatelé a aktéři jsou experti na místní situaci, i vnějším odborníkům proto mohou velmi účinně pomoci se správnou interpretací získaných dat. Také mohou přijít s nápady na jejich další využití v rámci města, nebo sami navrhnout způsoby řešení reagující na zjištěné skutečnosti.

Rady a tipy – Ukázka možných indikátorů

Již bylo vytvořeno velké množství indikátorů a není tak nezbytně nutné vytvářet si vlastní. Jako inspirace mohou sloužit tyto indikátory:

- Roční finanční alokace z rozpočtu města na účelové dotace určené na kulturní aktivity, počet žádostí, výše žádaných prostředků
- Výše roční dotace příspěvkovým organizacím
- Počet kulturních aktivit zrealizovaných na území města a objem finančních prostředků z rozpočtu města, jímž byly tyto aktivity podpořeny
- Počet dobrovolníků zapojených do kulturních NNO se sídlem na území města
- Počet kulturních zařízení (dle členění)
- Participace znevýhodněných osob na uměleckých aktivitách
- Roční počet projektů a objem financí z rozpočtu města podporující opravy, modernizaci, rozvoj a provoz infrastruktury kulturních zařízení města
- Návštěvnost a spokojenost návštěvníků
- Procento obyvatel, kteří se pasivně a aktivně účastní uměleckých akcí/aktivit
- Počet kreativních profesí ve městě

Získaná data a jejich interpretace nemusí nutně vyznívat příliš lichotivě, nejde nám pouze o představení pozitiv, ale o získání pravdivého obrázku³¹. Způsob prezentace získaných závěrů z monitorovacích zpráv apod.³² je proto velmi důležitý. Nezáleží na tom, jaké medium pro prezentaci závěrů z hodnocení zvolíme (písemná zpráva, mluvený projev, ppt prezentace, interview v médiích, webová stránka, facebooková stránka atd.), vhodné je však přihlédnout k níže uvedeným doporučením:

- Buďme struční, jednoznační a srozumitelní (zabráníme tím rozdílným výkladům a pochopení našich tvrzení).
- Vyhněme se lidovému nebo žoviálnímu stylu (je ale vhodné použít srozumitelné příklady a paralely pro bližší vysvětlení situace).
- Minimalizujme technické, odborné či úřednické výrazy.
- Využívejme citací, ukázek či příkladů z monitoringu (je dobré použít příklady a paralely pro bližší vysvětlení situace).
- Multimediální přístup je zajímavější (používejme grafy, schémata, fotografie, krátká videa apod.).

31 V některých případech mohou být i lidé kritičtí už jen proto, že očekávané změny není možné realizovat tak rychle, jak by si přáli.

32 Doporučení uváděná dále se dají využít i při jakékoliv jiné prezentaci v rámci kulturního plánování. Např. při představení výsledků kulturního mapování.

- Odvolávejme se na získaná data (kvantitativní i kvalitativní) a budme připraveni hájit použitou metodologii (mít připraveny odborné argumenty pro vhodnost použitých metod – nejsnazší způsob, jak zpochybnit získaná data, je zpochybnit metodu jejich sběru).
- Zapojme do prezentace aktivně posluchače (například je motivujeme přemýšlet nad některými závěry).

D) Aktualizace dokumentu

Koncepční dokument, který připravujeme, je zaměřen do relativně vzdálené budoucnosti (vize se formuluje na mnohdy deset i více let). Pochopitelně nejsme schopni uvažovat o všem, co v tak vzdálené budoucnosti může nastat, a situaci nejen v našem městě může v následujících letech ovlivnit celá řada neočekávaných faktorů (od místních či regionálních až po globální). Kulturní plánování není rigidní a na tyto změny musí reagovat.

Aktualizace koncepčního dokumentu je jednou z reakcí. Přistupujeme k ní obvykle tehdy, pokud čelíme novým výzvám anebo pokud se stávající verze dokumentu již obsahově vyčerpává (není co realizovat pro naplnění stanovené vize a cílů). I rozsah aktualizace se může měnit. Někdy se může jednat „jen“ o úpravu některých opatření a není potřeba získávat nové analytické podklady. Jindy budeme aktualizovat i strategické cíle nebo částečně i vizi, a pak bychom měli přistoupit i k revizi analytických podkladů (aby nově navržené cíle či úprava vize byly opřeny o nová relevantní data). Pokud nebudeme měnit základní principy a východiska, na kterých koncepční dokument stojí, můžeme stále hovořit o aktualizaci. V kontextu plánovacích procesů v České republice se k aktualizacím často přistupuje v horizontu cca 5 let.

Aktualizace není jen administrativní úkon upravující schválený koncepční dokument. Je to stále součást kulturního plánování a stojí na všech principech, které jsme zmínili na začátku metodiky. Pokud s koncepčním dokumentem pracujeme průběžně v rámci ustanovených koordinačních/monitorovacích skupin, je snazší zahájit aktualizaci opět jako otevřený participační proces.

IV. Závěrem



Tato publikace je prvním českým pokusem o vytvoření ucelené metodiky pro tvorbu koncepčních dokumentů v kulturní oblasti. Být prvním (v historickém kontextu) s sebou nese celou řadu výhod i nevýhod. Lze se oprávněně domnívat, že další metodické materiály s podobným zaměřením se budou vůči této metodice určitým způsobem vymezovat. Možná bude další autory pojetí kulturního plánování tak, jak je prezentováno zde, inspirovat k novým pohledům na plánování v kultuře. Metodika je v mnoha ohledech inovativní. Ať už se jedná o snahu zdůraznit integrovaný přístup k plánování zahrnující různé oblasti kultury a propojení s dalšími oblastmi (např. cestovní ruch), tak i snahu založit plánování na intenzivní a efektivní spolupráci uvnitř městských úřadů/magistrátů měst, mezi různými úrovněmi veřejné správy (ústřední, krajská, místní), komunikaci a spolupráci veřejné správy s klíčovými aktéry napříč sektory. Nové je i přenesení kulturního plánování do českého prostředí nebo způsob formulace metodiky. Snažili jsme se ji totiž připravit jako otevřený dokument, který má inspirovat a motivovat čtenáře k zájmu o kulturní plánování, spíše než jako bezmyšlenkovitě aplikovatelný postup či návod.

Koneckonců příprava koncepčního dokumentu nespočívá tolik v závazných postupech či jasně daných regulích, ale především v práci s lidmi zastupujícími různé názorové proudy, různé generace, životní a profesní zkušenosti. Jedním z vedlejších, ale zároveň podstatných, výsledků kulturního plánování je ustavení platform pro otevření diskusí o problémech a výzvách, kterým čelí menší a střední města v dnešním globalizovaném světě.

Pro práci s lidmi Vás jakákoliv metodika může připravit jen částečně. Vždy se budete dostávat do nových neočekávaných situací a pracovat s emocemi a z každého kroku v rámci kulturního plánování si budete odnášet nové prožitky.

V tomto směru je možno kulturní plánování chápat také jako nový „zážitek“, který si společně vytvářejí všichni, kteří se do procesu zapojí. Posláním této metodiky je umožnit „zažít“ kulturní plánování lidem v menších a středních městech ČR.

V. Použitá literatura



- Baeker, G. 2010. *Rediscovering the wealth of places. A municipal cultural Planning handbook for Canadian communities*. St. Thomas: Municipal World Inc.
- Bednařík, A. 2008. *Facilitace: Jak vést skupinová setkání?* Kladno: Aisis.
- Bianchini, F. 2013. „Cultural Planning‘ and Its Interpretations.“ Pp. 377-391 In G. Young, D. Stevenson. *The Ashgate Research Companion to Planning and Culture*. Surrey, Burlington, VT: Ashgate Publishing Ltd.
- City of Chicago Cultural Plan. 2012. [online] [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z <https://www.cityofchicago.org/content/dam/city/depts/dca/Cultural%20Plan/ChicagoCulturalPlan2012.pdf>.
- Čermák, D., J. Vobecká a kol. 2011. *Spolupráce, partnerství a participace v místní veřejné správě: význam, praxe, příslib*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON).
- Gehl, J. 2012. *Města pro lidi*. Brno: Partnerství, o.p.s.
- Gibson, L., D. Stevenson. 2004. „Urban space and the uses of culture.“ *International journal of cultural policy*, 10 (1): 1-4.
- Grogan, D., C. Mercer, D. Engwicht. 1995. *The Cultural Planning Handbook. An essential Australian guide*. St Leonards: Allen & Unwin.
- Hawkes, J. 2001. *The fourth pillar of sustainability. Culture’s essential role in public planning*. Melbourne: Common Ground P/L.
- Kameníčková, V. 2011. *Financování kultury na úrovni obcí*. Nепublikovaná expertní studie pro SOÚ AV ČR, v.v.i.
- Khendriche Trhlínová, Z. 2014. *Partnerství v rozvoji obcí, měst a regionů*. Praha: Auditorium.
- Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014-2020*. 2013. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj.
- Landry, C. 2008. *Creative City. A Toolkit for Urban Inovators*. Second edition. London, Sterling, VA: Comedia.
- Löw, J., I. Míchal. 2003. *Krajinný ráz*. Kostelec nad Černými Lesy: Lesnická práce.
- Matějů, M. 1996. „Potenciál sociokulturní.“ P. 815. In Kolektiv autorů. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
- Mercer, C. 2002. *Toward Cultural Citizenship: Tools for Cultural Policy and Development* [online]. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2153304.
- Mercer, C. 2009. „Convergence, Creative Industries and Civil Society: Towards a New Agenda for Cultural Policy and Cultural Studies.“ *Culture Unbound*, 1: 179-204.
- Metodika posílení analytických, koncepčních a implementačních kapacit strategického řízení v krajích*. 2013. Praha: CESES, FSV UK.

- Metodika přípravy veřejných strategií*. 2013. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
- Patočková, V., D. Čermák, K. Vojtíšková (eds.) a kol. 2012. *Kultura v krajích České republiky*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.
- Putnam, R. 2000. *Bowling Alone*. New York: Simon & Schuster.
- Russo, A., D. Butler. 2010. *Cultural Planning Toolkit: A Partnership between 2010 Legacies Now and Creative City Network of Canada* [online]. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z: http://www.creativecity.ca/database/files/library/cultural_planning_toolkit.pdf
- Sedláčková, M. 2012. *Důvěra a demokracie. Přehled sociologických teorií důvěry od Tocquevillo po transformaci v postkomunistických zemích*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON).
- Státní kulturní politika na léta 2009–2014*. 2009. Praha: Ministerstvo kultury ČR.
- Stewart, S. 2010. *Cultural Mapping Toolkit*. Vancouver: Creative City Network of Canada, 2010 Legacies Now.
- Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky*. 2010. Praha: Ministerstvo životního prostředí ČR.
- Strategie regionálního rozvoje České republiky*. 2006. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
- Strategie regionálního rozvoje ČR 2014-2020*. 2013. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
- Strategie udržitelného rozvoje České republiky*. 2004. Praha: Ministerstvo životního prostředí.
- Teaiwa, K., C. Mercer. 2011. *Pacific Cultural Mapping, Planning and Policy Toolkit*. Secretariat of the Pacific Community.
- Throsby, D. 2010. *The economics of cultural policy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- UNESCO. 2001. *Všeobecná deklarace UNESCO o kulturní diversitě přijatá na 31. zasedání Generální konference UNESCO v Paříži, 2. listopadu 2001* [online]. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration_cultural_diversity_cs.pdf.
- United Cities and Local Governments – Committee on Culture. 2004. *Agenda 21 for Culture* [online]. Dostupné z: <http://www.agenda21culture.net>
- United Cities and Local Governments. 2010. *Culture: fourth pillar of sustainable development. Policy statement*.
- Young, G., D. Stevenson (eds.). 2013. *The Ashgate Research Companion to Planning and Culture*. Surrey, Burlington, VT: Ashgate Publishing Ltd.
- Zásady urbánní politiky*. 2010. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
- Žáková, E. a kol. 2011. *Kulturní a kreativní průmysly v České republice. Přehled o stavu jednotlivých odvětví (architektura, design, reklama, film, hudba, knihy a tisk, scénická umění, trh s uměním, TV a rozhlas, videohry, kulturní cestovní ruch)* [online]. Praha: Institut umění – Divadelní ústav. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z <http://www.idu.cz/media/document/kulturni-a-kreativni-prumysly-v-ceske-republice.pdf>



Příloha 1: Kontrolní seznamy

Kontrolní seznamy (checklists) v bodech shrnují to, čeho bychom měli zejména v jednotlivých krocích dosáhnout předtím, než se posuneme dále:

1. Příprava

Co je třeba splnit předtím, než postoupíme dále:

co	splněno ano/ne	popis
Podpora procesu		
Veřejnost i političtí leaderi chápou smysl kulturního plánování	<input type="checkbox"/>	
Byla identifikována potřeba/souhlas místní komunity s kulturním plánováním	<input type="checkbox"/>	
Byla deklarována politická podpora procesu	<input type="checkbox"/>	
Nastavení		
Jsou stanoveny cíle, rozsah kulturního plánování a název procesu	<input type="checkbox"/>	
Je jasně popsán plán postupu a časový harmonogram	<input type="checkbox"/>	
Kulturní plánování v maximální míře využívá zapojení místních aktérů a veřejnosti do plánovacího procesu	<input type="checkbox"/>	
Byl připraven přehled plánovacích procesů i hotových koncepčních dokumentů, byly identifikovány vazby na kulturní plánování	<input type="checkbox"/>	
Kulturní plánování vychází ze širší definice kultury a staví na mezioborové spolupráci	<input type="checkbox"/>	
Zajištění		
Je připraven rozpočet procesu a jsou vyčleněny zdroje na kulturní plánování	<input type="checkbox"/>	
Je vybrán případný externí konzultant procesu kulturního plánování	<input type="checkbox"/>	
Jsou identifikováni klíčoví aktéři procesu	<input type="checkbox"/>	
Jsou nastaveny organizační struktury a odborné zázemí	<input type="checkbox"/>	

2. Kulturní mapování

Co je třeba splnit předtím, než postoupíme dále:

co	splněno ano/ne	popis
<i>Nastavení</i>		
Jsou stanoveny cíle, rozsah kulturního mapování	<input type="checkbox"/>	
Jsou vybrány metody pro kvalitativní i kvantitativní sběr dat	<input type="checkbox"/>	
Je vybrán externí spolupracovník (odborníci na kulturní mapování, zpracování a vyhodnocení dat atd.)	<input type="checkbox"/>	
Jsou zajištěni místní spolupracovníci (dobrovolníci, tazatelé atd.)	<input type="checkbox"/>	
Je vytvořen přehled existujících dostupných zdrojů dat	<input type="checkbox"/>	
<i>Realizace</i>		
Je provedena analýza stávajících zdrojů	<input type="checkbox"/>	
Jsou uplatněny metody pro kvantitativní sběr dat	<input type="checkbox"/>	
Jsou uplatněny metody pro kvalitativní sběr dat	<input type="checkbox"/>	
Získaná data jsou vyhodnocena a získané závěry jsou shrnuty v závěrečné zprávě	<input type="checkbox"/>	
Závěrečná zpráva je veřejně přístupná	<input type="checkbox"/>	
Je připravena SWOT analýza jako základ pro další fázi kulturního plánování	<input type="checkbox"/>	

3. Tvorba dokumentu

Co je třeba splnit předtím, než postoupíme dále:

co	splněno ano/ne	popis
----	-------------------	-------

Nastavení

Jsou ustaveny pracovní skupiny/týmy, které rozpracovávají strategické cíle

Je ustaven řídicí tým vybavený potřebnými kompetencemi

Pracovní skupiny/týmy jsou vybaveny potřebnými kompetencemi

Realizace

Je definována vize a strategické cíle

Je připravena pracovní verze koncepčního dokumentu

Pracovní verze je zveřejněna, veřejnost se s ní může seznámit

Proběhlo minimálně jedno projednání pracovní verze koncepčního dokumentu s veřejností

Je připraven a zveřejněn dokument obsahující všechny připomínky a podněty k pracovní verzi koncepčního dokumentu

Je připravena konečná verze koncepčního dokumentu

4. Dokument v praxi

Co je třeba splnit předtím, než postoupíme dále:

co	splněno ano/ne	popis
<i>Nastavení</i>		
Je připraven implementační plán	<input type="checkbox"/>	
<i>Schvalování</i>		
Koncepční dokument je projednán v příslušných komisích rady města a dalších orgánech	<input type="checkbox"/>	
Koncepční dokument je projednán a schválen radou města	<input type="checkbox"/>	
Koncepční dokument je projednán a schválen zastupitelstvem města	<input type="checkbox"/>	
<i>Implementace</i>		
Jsou vytvořeny orgány pro koordinaci implementační fáze	<input type="checkbox"/>	
Jsou připravovány každoroční zprávy monitorující implementaci	<input type="checkbox"/>	
Jsou připravovány a naplňovány tzv. akční plány	<input type="checkbox"/>	

Příloha 2: Ukázky z koncepčních dokumentů v oblasti kultury

Na ukázkou jsou uvedeny výňatky z několika koncepčních dokumentů v oblasti kultury, a to jak z České republiky, tak ze zahraničí. Cílem této přílohy je poukázat na rozmanitost a obsahové zaměření (pouze na úrovni vizí a cílů) dokumentů vzniklých na základě procesů kulturního plánování.

A) Příklady z České republiky:

STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE KULTURY MĚSTA PÍSKU do roku 2020 – aktualizováno 2008

Vize:

„Písek je tradičním, vstřícným a otevřeným kulturním centrem regionu, které připravuje a vytváří kulturní prostředí pro život občanů a návštěvníků města.“

Strategické cíle rozvoje kultury:

Strategický cíl č. 1) Město Písek chce podle svých možností podporovat kulturní dění ve městě, zejména poskytováním vhodných nemovitostí v majetku města, finanční podporou z rozpočtu města a morální podporou od všech představitelů města.

Strategický cíl č. 2) Město Písek se chce stát regionálním kulturním centrem, které bude nabízet v rámci svých možností co nejširší škálu kulturního vyžití pro své občany i pro návštěvníky města.

Strategický cíl č. 3) Město Písek se chce stát místem setkávání lidí z České republiky, kteří mají stejné kulturní zájmy. Lidí, kteří se věnují podobným kulturním zálibám a chtějí se v nich dále zdokonalovat, něčemu novému se naučit nebo se jinak kulturně obohatit.

Strategický cíl č. 4) Město Písek chce najít svoje místo v mezinárodním kulturním světě. Prosadit svoji kulturní tradici a její pokračování v současnosti do povědomí zahraniční veřejnosti.

PROGRAM ROZVOJE KULTURY VE MĚSTĚ PLZNI na léta 2009 – 2019

Vize:

„Plzeň je otevřená a komunikující metropole s kvalitní kulturní a uměleckou scénou, vlídné město pečující o svůj vzhled, o své kulturní dědictví, o své obyvatele i návštěvníky. Je provokující, inspirující a lákající, město příjemné pro život, město, které musíte vidět, město, kde budete chtít žít.“

Priority programu:

1. Plzeň Evropským hlavním městem kultury 2015
2. Plzeň hrdá a soběstačná
3. Plzeň živa se značkou kvality v oblasti kultury a umění
4. Plzeň tvůrčí, inspirující a komunikující
5. Plzeň nezapomínající
6. Plzeň přitažlivá
7. Plzeň vzdělaná a prosperující

KONCEPCE ROZVOJE KULTURY MĚSTA VSETÍN na období let 2011 – 2015

Vize:

Město Vsetín bude v oblasti kultury městem:

1. s dostatečnou infrastrukturou kulturních institucí;
2. s bohatou a pestrou nabídkou kvalitních kulturních akcí pro všechny občany i návštěvníky;
3. s aktivní účastí obyvatel na kulturním životě;
4. se strukturovanou finanční podporou subjektů a činností v oblasti kultury, tj. vícezdrojové financování kultury;
5. s živým veřejným prostorem;
6. s podporou kulturních tradic;
7. s dobrou ochranou památek a péčí o kulturní dědictví;
8. s propracovanou komunikační a propagační strategií o kulturním dění.

Základní cíle:

Cíl č. 1 Podporovat rozvoj infrastruktury kulturních institucí

Cíl č. 2 Podporovat pestrou nabídku kvalitních kulturních akcí pro všechny občany i návštěvníky města

Cíl č. 3 Podporovat aktivní účast obyvatel na kulturním životě

Cíl č. 4 Zajistit strukturovanou finanční podporu subjektů a činností v oblasti kultury

Cíl č. 5 Podporovat aktivity realizované na veřejném prostoru

Cíl č. 6 Podporovat zachování kulturních tradic

Cíl č. 7 Věnovat se ochraně kulturních památek a péčí o kulturní dědictví

Cíl č. 8 Propracovat komunikační a propagační strategii o kulturním dění

B) Příklady ze zahraničí:

CULTURAL PLAN FOR HASTINGS COUNTY + THE QUINTE REGION z roku 2012 (135 tis. obyvatel, Ontario, Kanada)

Vize:

Hastings County a Quinte Region využívá role kultury při podpoře ekonomické vitality a vysoké kvality života pro současné i budoucí generace.

Základní cíle:

Cíl 1: Podporovat regionální kulturní spolupráci

Cíl 2: Rozvíjet kulturou podmíněný ekonomický rozvoj
(Culture-Led Economic Development)

Cíl 3: Oslavovat bohatou regionální historii a dědictví

Cíl 4: Vybudovat silný a spolupracující kulturní sektor

KULTURNÍ PLÁN MĚSTA CHICAGO z roku 2012 (2,7 mil obyvatel, USA)

místo vize definovány 4 rámcové oblasti: Lidé, Místa, Politiky, Kulturní plánování z nich pak odvozují 10 priorit:

- Vytvořit příležitosti pro celoživotní učení a umělecké vzdělávání pro všechny
- Přilákat a udržet umělce a kreativní profesionály
- Pozvednout a rozšířit kulturní kapitál
- Usnadnit kulturní plánování
- Posílit kapacitu kulturního sektoru
- Optimalizovat městské politiky a regulace
- Prosazovat hodnotu a dopad kultury
- Posílit Chicago jako globální kulturní destinaci
- Včlenit kulturu do každodenního života
- Podporovat kulturní inovace

STRATEGICKÉ SMĚRY PRO KULTURU MĚSTA OAKSVILLE z roku 2009 (165 tis. obyvatel, Ontario, Kanada)

Vize:

Být městem, kde kultura inspiruje, zapojuje a vzkvétá

Hlavní strategické směry:

- A. Podpora míst a prostorů
- B. Vytváření programů založených na spolupráci
- C. Budovat kapacity komunity
- D. Vyjasnit a posílit roli města v kultuře
- E. Podporovat kulturu prostřednictvím městských plánů a politik
- F. Vytvářet struktury podporující partnerství
- G. Zvýšení investic do kultury

Příloha 3: Slovník pojmů

Metoda	Způsob, postup či cesta vedoucí k dosažení stanoveného cíle.
Metodika	Pracovní postup, resp. návod, jak realizovat jednotlivé metody. Při jejím dodržení budou získané výsledky průkazné a opakovatelné.
Participace	Dobrovolné aktivity občanů, kterými vyjadřují své hodnoty, postoje a zájmy s cílem ovlivňovat nebo jednorázově ovlivnit podobu místní politiky.
Koncepční dokument	Dokument, který stanovuje vizi dalšího vývoje a také cesty, jak této vize dosáhnout. Jedná se o jeden z nástrojů řízení a koordinace rozvoje určitého území. V praxi se může jednat o dokumenty nesoucí různé názvy (strategie, program, koncepce, plán,...).
Řídící/ koordinační tým	Rozhodovací struktura kulturního plánování. Skupina místních aktérů formálně pověřená vedením procesu kulturního plánování. Vyjednává o zapojení odborníků do procesu, schvaluje dílčí výstupy (např. analytické zprávy) a posouvání procesu kupředu. Vedoucí osobou je garant kulturního plánování, administrativně a organizačně zajišťuje činnost řídicího týmu projektový manažer. Odborné zázemí poskytuje odborník na kulturní plánování, analytik atd. Členy řídicího týmu jsou vybráni klíčoví aktéři v daných oblastech.
Pracovní skupina/tým	Výkonná struktura kulturního plánování. Členové navštěvují jednání, předkládají návrhy, vyjadřují se k návrhům ostatních. Členy skupiny jsou místní aktéři, kteří byli vyzváni k aktivnímu zapojení do kulturního plánování. Složení skupiny musí odrážet aktuální podmínky ve městě. Členy jsou představitelé různých sektorů a důležitých skupin ve městě (např. mladí lidé, etnické a národnostní menšiny, lidé se zdravotním postižením, aktivní komunity působící třeba v konkrétních částech města).

Kulturní plánování	Proces rozpoznání projektů, navrhování plánů a řízení implementačních strategií založených na kulturních zdrojích (Landry 2008). Mobilizace a využívání těchto zdrojů pro rozvoj.
Kulturní mapování	Hledání, rozpoznání a zaznamenání specifických místních kulturních zdrojů pro účel sociálního, ekonomického a kulturního rozvoje (rozvoj kulturní turistiky, eko-turistiky, tematického architektonického plánování, rozvoj kreativních průmyslů/odvětví).
Kulturní plán	Jedná se o dokument, který vzniká jako výstup kulturního plánování. Obsahuje zejména: <ul style="list-style-type: none"> • Úvodní část – důvody vzniku koncepčního dokumentu, popis postupu, kterým byl dokument vytvořen, seznam osob, které se na vzniku podílely. • Popis stávající situace – Prezentuje výstupy kulturního mapování. Zároveň může obsahovat i výchozí předpoklady pro další část, a to v podobě SWOT analýzy. • Návrhová část – Obsahuje dlouhodobý záměr/cíl rozvoje kultury ve městě i hlavní směry, jak jej zajistit. • Implementační část/plán – obsahuje způsoby, jak dosáhnout cílového stavu definovaného v návrhové části. Popisuje způsob sledování a vyhodnocování plnění plánu.
Kulturní zdroje	Jsou obdobou přírodních zdrojů, základem jsou znalosti, kreativita, design. Místní či komunitní kulturní zdroje zahrnují přírodní i člověkem vytvořené dědictví, formy vyjádření (hudba, tanec, vizuální umění), tradice, řemesla, původní specifické dovednosti, místní recepty, způsoby sociální organizace atd.

Socio-kulturní potenciál	Stimuluje možnost vývoje kultury určité komunity na daném území (oblasti, lokality, apod.). Vyplývá především z demografických a sociálních charakteristik populace a z podmínek života na daném území. Podmiňuje životní projevy lidí a jejich identifikace s vlastní kulturou i kulturou přicházející ze zdrojů mimo dané území (Matějů 1996).
Komunita	Společenství alespoň dvou lidí, kteří jsou schopni překlenout a oceňovat rozdílnosti mezi sebou, což je uschopňuje efektivně a otevřeně komunikovat a spolupracovat na dosažení společných cílů. Jako důsledek mnozí členové skupiny budující komunitu prožívají pocit své jedinečnosti a společné jednoty, kterou velmi zřídka anebo vůbec předtím necítili v jiných skupinách.
Udržitelný rozvoj	(Trvale) udržitelný rozvoj je takový způsob rozvoje, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby. V této souvislosti se hovoří o tzv. pilířích, které vytvářejí potřebnou rovnováhu. Vedle pilíře ekologického, sociálního a ekonomického se uvádí jako pilíř čtvrtý právě kultura.

Vize	Představuje základní a velmi stručnou představu o cílovém žádoucím stavu. Toho by mělo být dosaženo ve střednědobém až dlouhodobém horizontu (nutně nemusí být spojeno s koncem návrhového období dokumentu).
Strategické cíle/ Priority	Představují klíčové změny či rozhodnutí, ke kterým musí v návrhovém období dojít proto, aby byla naplněna vize. Priorit/cílů by nemělo být definováno příliš mnoho (v ideálním stavu 3-5).
Opatření	Říkají, co je nutno udělat proto, abychom byli schopni naplnit jednotlivé priority/strategické cíle. Obvykle představují souhrn různých nástrojů (aktivit, projektů atd.), které je vhodné realizovat. Nemělo by jich být definováno příliš mnoho (v ideálním stavu 3-5 pro každou prioritu).
Aktivity	Popisují konkrétní úkoly (kroky, projekty), které bude nutné dělat, včetně toho, jak, kdo, kdy a za co je bude dělat. Jsou součástí implementace koncepce.
Indikátor/ ukazatel	Indikátor je nástroj pro měření cíle / plánu, postupu či dosažených efektů jednotlivých úrovní implementace. Indikátor musí být přesně definován (název, definice, měrná jednotka včetně popisu způsobu měření, zdroj údajů, výchozí, cílová a dosažená hodnota).
Evaluace/ Hodnocení	Proces založený na důkladném sběru informací a na jejich vyhodnocování s cílem získat spolehlivé podklady pro řízení implementace. Hodnocení přispívá k hospodárnosti při nakládání s veřejnými prostředky a při jejich čerpání. Záměrem je vyhodnotit relevanci a naplnění cílů (účelnost), dosažení efektivity, hospodárnosti a udržitelnosti. Hodnocení se provádějí před zahájením programového období či vlastní realizace (ex-ante), během nich (ad-hoc, ongoing nebo mid-term) a po nich (ex-post).
Cílové skupiny	Skupina subjektů nebo osob, na kterou je program/projekt zaměřen a má z něj užitek po dobu jeho realizace včetně doby udržitelnosti (např. účastníci rekvalifikačních kurzů, turisté, minority, podnikatelé, znevýhodnění občané, neúplné rodiny, obce apod.).

Příloha 4: Zajímavé odkazy

- A Cultural Plan for Hastings County and the Quinte Region*. 2012. [online] [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z www.hastingsculturalplan.com.
- A Guide to Integrated Local Area Planning*. 1993. [online]. Australian Local Government Association. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z http://alga.asn.au/site/misc/alga/downloads/publications/A_guide_to_intergrated_local_area_planning.pdf.
- Access to Culture. A Fundamental Right of All Citizen*. Policy Guidelines. [online] [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z <http://www.access-to-culture.eu>.
- Agenda 21 for Culture*. 2004. [online]. United Cities and Local Governments. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z www.agenda21culture.net.
- Agenda 21 for Culture. Culture and sustainable development: examples of institutional innovation and proposal of a new cultural policy profile*. 2009. [online]. United Cities and Local Governments, Institut de Cultura [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z <http://www.agenda21culture.net>.
- Cities, Cultures and Developments. A Report that Marks the Fifth Anniversary of Agenda 21 for Culture 2009*. [online]. United Cities and Local Governments. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z <http://www.agenda21culture.net>.
- Citizens as Partners – Information, Consultation and Public Participation in Policy-making*. 2001. [online] OECD [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z http://www.ecnl.org/dindocuments/214_OECD_Engaging%20Citizens%20in%20Policy-Making.pdf.
- City of Kelowna. 2012-2017 Cultural Plan. Thriving, Engaging, Inspiring*. [online] [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z <http://www.kelowna.ca/CityPage/Docs/PDFs/Cultural%20District/CulturalPlan-WEB.pdf>.
- City of Peterborough Municipal Cultural Plan*. 2012. [online] [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z <http://www.peterborough.ca/Assets/City+Assets/Arts%2c+Culture+%26+Heritage/Peterborough+Municipal+Culture+Plan-+FINAL.pdf>.
- Code of Good Practice for Civil Participation in the Decision-Making Process*. 2009. [online]. Council of Europe. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z http://www.coe.int/t/ngo/Source/Code_English_final.pdf.
- Community Plan for Public Art*. 2010. [online]. City of Nanaimo. Dostupné z <http://www.nanaimo.ca/assets/Departments/Parks~Rec~Culture/Art~in~Public~Places/communityplanforpublicart.pdf>.
- Cowra Cultural Plan 2009/10 – 2013/14*. [online] [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z http://cowracouncil.com.au/pdf/cowra_cultural_plan.pdf.
- Creative city Planning Framework - A Supporting Document to the Agenda for Prosperity: Prospectus for a Great City Prepared for the City of Toronto by Authenticity*. 2008. [online] [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z www.toronto.ca.

- Cultural Mapping Toolkit. A Partnership Between 2010 Legacies Now and Creative City Network of Canada.* 2010. [online] [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z http://www.creativecity.ca/database/files/library/cultural_mapping_toolkit.pdf.
- Cultural Planning Guidelines for Local Government.* 2004. [online]. New South Wales Ministry for the arts, Department of local government. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z <http://www.dlg.nsw.gov.au/dlg/dlghome/documents/information/CPG-final.pdf>.
- Cultural Planning Toolkit. Report on Resources: Guidance, Toolkits and Data.* 2007. [online] Cities Institute. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z http://www.citiesinstitute.org/library/v58000_3.pdf.
- Cultural Planning Toolkit: A Partnership Between 2010 Legacies Now and Creative City Network of Canada.* 2010. [online] [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z http://www.creativecity.ca/database/files/library/cultural_planning_toolkit.pdf.
- Cultural Resource Mapping: A Guide for Municipalities.* 2010. Dostupné z: http://www.ontariomcp.ca/toolkits/CulturalResourceMapping_digital.pdf.
- Culture: Fourth Pillar of Sustainable Development Policy statement.* 2010. [online]. United Cities and Local Governments. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z www.agenda21culture.net/.
- Culture Plan for Vancouver 2008-2018.* 2008. [online]. Creative City Task Force. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z <http://vancouver.ca/files/cov/CulturePlan-CulturePlan2008-2018.pdf>.
- Enabling Culture to Thrive in Oakville: Oakville's Strategic Directions for Culture.* 2009. [online] [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z <http://www.oakville.ca/assets/general%20-%20culture%20recreation/CulturalPlan.pdf>.
- Future Melbourne Wiki. Post Implementation Review.* Nedatováno. [online] [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z http://www.futuremelbourne.com.au/wiki/pub/FMPlan/WebHome/Future_Melbourne_Wiki_Post_Implementation_.pdf.
- Ghilardi, L. 2014. *Kreativní a aktivní Zlínsko.* [online]. Institut umění – Divadelní ústav. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z www.idu.cz/media/document/kreativni-a-aktivni-zlinsko_lia-ghilardi.pdf.
- Hawkes, J. 2001. *The Fourth Pillar of Sustainability. Culture's Essential Role in Public Planning.* [online] Culture Development Network. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z [http://www.culturaldevelopment.net.au/community/Downloads/HawkesJon\(2001\)TheFourthPillarOfSustainability.pdf](http://www.culturaldevelopment.net.au/community/Downloads/HawkesJon(2001)TheFourthPillarOfSustainability.pdf).
- Kultúrna politika od Amsterdamu po Žilinu.* 2008. [online]. European Cultural Foundation, Nadácia – Centrum súčasného umenia [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z http://www.policiesforculture.org/dld/CSZilina_SK_2008.pdf.
- Local Cultural Strategy Development for the City of Plovdiv – Bulgaria.* 2002. [online] [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z <http://www.policiesforculture.org/dld/CSPlovdiv.pdf>.
- Metodika pro zapojování veřejnosti do přípravy vládních dokumentů.* 2009. [online] Ministerstvo vnitra ČR. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z www.mvcr.cz/soubor/manual-doc.aspx
- Metodika tvorby programu rozvoje obce.* 2014. [online] [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z http://www.regionalnirozvoj.cz/tl_files/soubory/Planovani_obci/Metodika_PRO.pdf.

Metodiky pro plánování sociálních služeb. Komunitní plánování sociálních služeb. Nedatováno. [online] MPSV ČR. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z http://www.mpsv.cz/files/clanky/6480/Metodika_obecna.pdf.

Ontario Municipal Cultural Planning Inventory Project: Summary of Findings. 2005. [online] Ministry of Culture. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z http://www.mtc.gov.on.ca/en/publications/MCP_Summary_Report%20English.pdf.

What's Your Story? Cultural Mapping – Best Practices Manual for Rediscovering Small Town Canada. Wawa Cultural Mapping Project. 2012. [online] [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z <http://wawaculture.com/wp-content/uploads/2011/11/Cultural-Mapping-Best-Practices-Manual-May-2012.pdf>.

Příloha 5: Seznam publikací, které předcházely metodice, a výstupy z originální práce

- Patočková, V., D. Čermák, K. Vojtíšková (eds.) a kol. 2012. *Kultura v krajích České republiky*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.
- Vojtíšková, K., R. Lorencová. „Public funding of culture in the Czech Republic since the fall of the iron curtain: contemporary dilemmas.“ *International Journal of Cultural Policy*. DOI: 10.1080/10286632.2014.931380. Published online: 7. 7. 2014.
- Vojtíšková K. 2013. „Rozvoj kultury v malé obci Středočeského kraje.“ *Acta Politologica*, 5, č. 2, s. 143-160.
- Vojtíšková K. 2014. „Moc kontra emoce: Případ Činoherního studia a jeho analýza.“ *Kulturní noviny*, 10. [online]. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z <http://www.kulturni-noviny.cz/nezavisle-vydavatske-a-medialni-druzstvo/archiv/online/2014/10-2014/moc-kontra-emoce>.
- Poláková, M., K. Vojtíšková. 2013. „Kultura, památky a cestovní ruch: skupinové diskuse ve třech krajích ČR.“ *Místní kultura*. [online]. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z <http://www.mistnikultura.cz/kultura-pamatky-cestovni-ruch-skupinove-diskuse-ve-trech-krajich-cr>.
- Vojtíšková, K. 2013. „Dát či nedat na kulturu? Výhledy nejen na rok 2013.“ *Kulturní noviny*, 14. [online]. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z <http://www.kulturni-noviny.cz/nezavisle-vydavatske-a-medialni-druzstvo/archiv/online/2013/14-2013/kulturni-politika>.
- Šafr, J., V. Patočková. 2011. „How We Spend Our Leisure Time and How Long Are Our Holidays – the Czech Republic in a Comparison with Europe.“ *Socioweb*. Roč. 9, 7-8: 3-6.
- Mikešová, R.. 2013. *Číselník - Kultura v regionech České republiky 2011*. [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z <http://www.soc.cas.cz/projekt/socialni-institucionalni-podminenost-rozvoje-kultury-uchovani-kulturniho-dedictvi-v>.
- Šafr, J., K. Bernardyová. 2013. *Deskriptivní statistiky (číselník) – Zlínský kraj*. [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z <http://www.soc.cas.cz/projekt/socialni-institucionalni-podminenost-rozvoje-kultury-uchovani-kulturniho-dedictvi-v>.
- Šafr, J., K. Bernardyová. 2013. *Deskriptivní statistiky (číselník) – Ústecký kraj*. [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z <http://www.soc.cas.cz/projekt/socialni-institucionalni-podminenost-rozvoje-kultury-uchovani-kulturniho-dedictvi-v>.
- Šafr, J., K. Bernardyová. 2013. *Deskriptivní statistiky (číselník) – Kraj Vysočina*. [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. [cit. 15. 9. 2014]. Dostupné z <http://www.soc.cas.cz/projekt/socialni-institucionalni-podminenost-rozvoje-kultury-uchovani-kulturniho-dedictvi-v>.
- Patočková, V., K. Bernardyová, P. Mička, R. Mikešová, M. Poláková, Z. Vajdová, K. Vojtíšková. *Kulturní plánování: nová výzva v českém kontextu/ Cultural Planning: a New Challenge in the Czech Context. (workshop s mezinárodní účastí)*. Praha, 9. – 10. 6. 2014.
- Patočková, V., J. Šafr, K. Vojtíšková, K. Bernardyová. *Kultura v krajích České republiky. Seminář Sociologického ústavu AV ČR. (workshop)*. Praha, 12. 12. 2013.

- Patočková, V., K. Vojtíšková, Z. Vajdová. Kulturní plán na podporu kultury a rozvoje cestovního ruchu v Děčíně. Děčín, (workshop). 28. 11. 2013.
- Poláková, M., Z. Vajdová, V. Patočková, K. Vojtíšková. Rozvoj kultury v oblasti Dolního Poohří a její využití pro oblast cestovního ruchu. (workshop). Žatec, 29. 5. 2013.
- Vojtíšková, K., M. Poláková, Z. Vajdová, V. Patočková. Rozvoj kultury v Děčíně a její využití pro oblast cestovního ruchu. (workshop). Děčín, 30. 5. 2013.

Metodika tvorby koncepčních dokumentů pro rozvoj kultury a podporu cestovního ruchu s využitím participativních přístupů

Autorský kolektiv:

Kateřina Vojtíšková
Pavel Mička
Markéta Poláková
Věra Patočková
Zdenka Vajdová

Jazyková korektura:

Anna Gabrielová

Návrh obálky a sazba:

Klára Bernardyová

Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.
Jilská 1, 110 00 Praha 1
www.soc.cas.cz
Praha 2015



SOÚ

Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.