



# Strategické plánování v kultuře

Zdeněk Šilhan

# ROZDÍL STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ X PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

- Strategické řízení je zaměřené na dlouhodobé plánování a směřování organizace.
- Proces zahrnující výběr cílů, úkolů a činností potřebných k jejich dosažení.
- Proces strategického plánování je formalizován ve strategických (konceptčních) dokumentech.
- Projektové řízení se zabývá řízením projektů. Je to řízení časově ohraničené a ucelené sady činností a procesů jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního.



# STRATEGICKÝ DOKUMENT

- Co to je?
- K čemu je?
- Jak se postupuje?



# CO TO JE?

- Analytická část
- Návrhová část
- Implementační část



# K ČEMU JE?

- Zachycuje hlavní problémy rozvoje na určitém území v určitém tématu, formuluje možná řešení
- Sladuje představy jednotlivých subjektů o rozvoji
- Podporuje vytvoření systému spolupráce subjektů
- Zvyšuje připravenost k podání žádostí o dotační podporu a zvyšuje šance získat vnější finanční prostředky
- Je podkladem pro průmět aktivit v územním plánu
- Je nástrojem koordinace rozvoje v širším území
- Je podkladem pro rozhodování orgánů obce / města / kraje / vlády
- Východisko pro tvorbu rozpočtu a rozpočtového výhledu
- Lze využít jako marketingový nástroj.





# JAK SE POSTUPUJE, DALŠÍ MOŽNÉ POSTUPOVÉ KROKY

- Tvorba pocitové mapy
- Rozhovory s významnými aktéry
- Zúčastněné pozorování
- Zapojení dětí



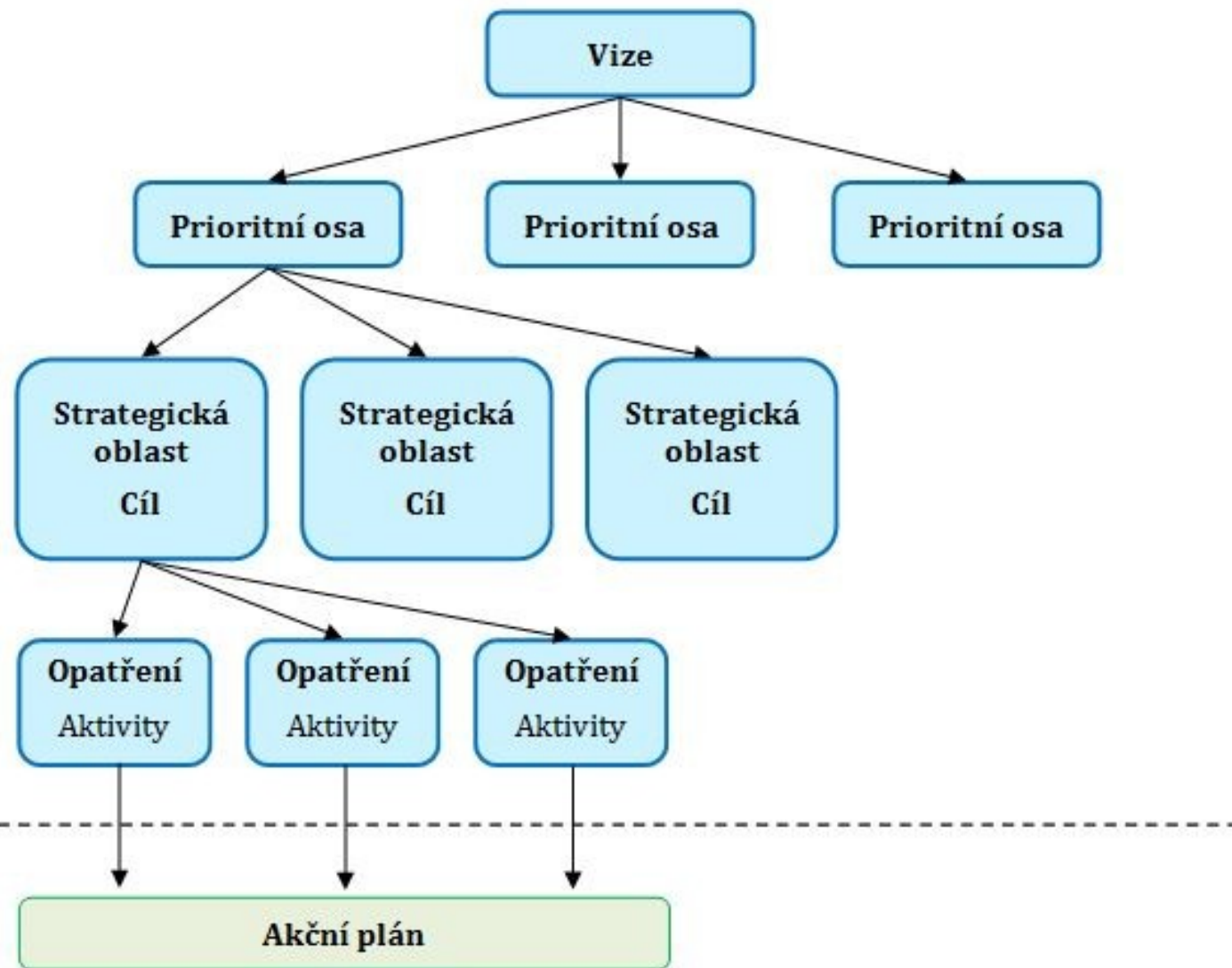
# FORMULACE CÍLŮ

- Aktivity (projekty, činnosti)
- Cíle
- Vize
  
- Prioritní osa
- Strategická oblast
- Opatření





## Struktura návrhové části



## Struktura návrhové části

Vize

Dlouhodobý cíl

Dlouhodobý cíl

Dlouhodobý cíl

**Rozvojová oblast**

- *Střednědobý cíl*
- *Střednědobý cíl*
- ...

**Rozvojová oblast**

- *Střednědobý cíl*
- *Střednědobý cíl*
- ...

**Rozvojová oblast**

- *Střednědobý cíl*
- *Střednědobý cíl*
- ...

**Opatření**

- *Aktivita*
- *Aktivita*
- ...

**Opatření**

- *Aktivita*
- *Aktivita*
- ...

**Opatření**

- *Aktivita*
- *Aktivita*
- ...

**Opatření**

- *Aktivita*
- *Aktivita*
- ...

**Opatření**

- *Aktivita*
- *Aktivita*
- ...

**Opatření**

- *Aktivita*
- *Aktivita*
- ...

# JAK PRACOVAT S CÍLI

- Čeho bude dosaženo
- Charakteristika: cíl je realistický (reálně dosažitelný), měřitelný nebo hodnotitelný, vydiskutovaný a odsouhlasený aktéry
- Strategické (dlouhodobé) cíle
- Programové (střednědobé) cíle



Název aktivity	Termíny	Odpovědnost	Náklady (v tis.)	Zdroje financování	Komentář
Zasíťování 4 pozemků pro novou výstavbu				OP ŽP	V případě výskytu alespoň 3 zájemců.
Prověření dešťové kanalizace					Provéřit stav dešťové kanalizace. Voda teče přes celou obec. Udělat protizápachové zářky, odsekat zabetonové vpustě.
Prostor pro doplnění dalších aktivit	...	...	...	...	...



# HIERARCHIE STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ



- Jaké strategie na téma kultury v jednotlivých územních úrovních znáte?



# HIERARCHIE TEMATICKÝCH STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ V KULTUŘE

- Místní: Strategie kultury a kreativních odvětví města Brna (2018). Program rozvoje kultury města Brna (2012)
- Regionální: Koncepce podpory kultury v Jihomoravském kraji 2009–2013; Koncepce zachování a obnovy kulturních památek Jihomoravského kraje 2005 (Program rozvoje Jihomoravského kraje 2014–2017)
- Národní: Státní kulturní politika; Strategie rozvoje knihoven; Strategie rozvoje umění (Integrovaná strategie podpory kultury v ČR do roku 2020)
- Nadnárodní: Evropská agenda pro kulturu; Agenda 21 pro kulturu
- [www.databaze-strategie.cz](http://www.databaze-strategie.cz)



## BRNO

- Program rozvoje kultury města Brna
- Strategie Brno 2050
- Program rozvoje cestovního ruchu města Brna 2016-2020
- Marketingová studie cestovního ruchu města Brna
- Integrovaná strategie rozvoje Brněnské metropolitní oblasti
- Koncepce ekonomického rozvoje města

## JIHOMORAVSKÝ KRAJ

- Regionální inovační strategie Jihomoravského kraje 2014-2020
- Koncepce podpory kultury v Jihomoravském kraji 2009-2013
- Koncepce zachování a obnovy kulturních památek Jihomoravského kraje 2005

## ČESKÁ REPUBLIKA

- Státní kulturní politika 2015-2020
- Strategie rozvoje knihoven 2017-2020
- Strategie rozvoje umění 2015-2020
- Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014-2020
- Národní inovační strategie ČR (pro období 2012-2020)
- Strategický rámec udržitelného rozvoje ČR (do roku 2030)
- Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020
- Koncepce zahraniční politiky České republiky

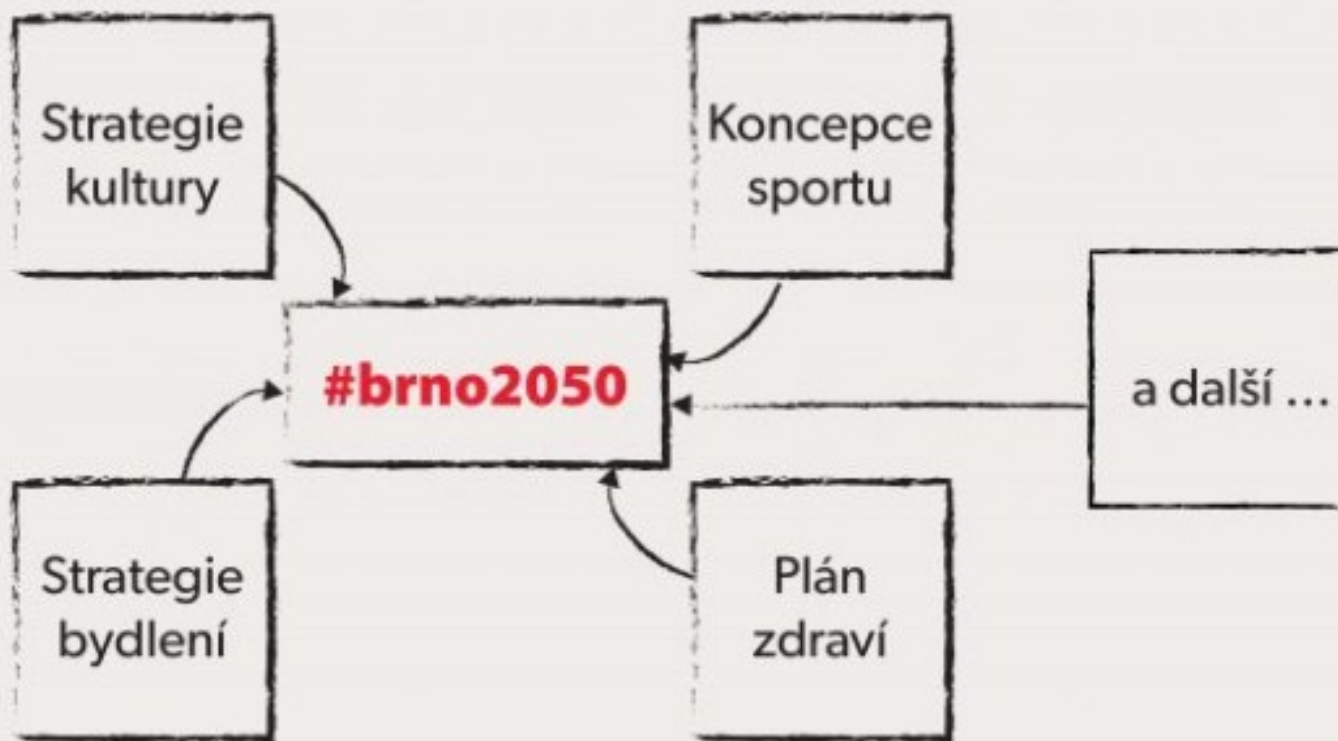
## EVROPA A SVĚT

- Strategie Evropa 2020 (EU)
- Evropská agenda pro kulturu (EU)
- Agenda 21 pro kulturu (OSN)



# BRNO 2050 JAKO RÁMEC PRO TEMATICKÉ STRATEGIE

Nová strategie bude představovat rámec pro další tematické rozvojové dokumenty Brna bezprostředně ovlivňující kvalitu života jeho obyvatel.



# CO TO JE?

- Analytická část
- Návrhová část
- Implementační část



- Jak byste postupovali při evaluaci?



# EVALUACE PROGRAMU ROZVOJE KULTURY MĚSTA BRNA

- Komentáře na úrovni aktivit
- Případné indikátory (ukazatele) se musí vyhodnocovat průběžně
- Případně aktualizace strategických dokumentů by měly respektovat původní strukturu a být na úrovni aktivit (projektů)
- Při strategickém plánování je důležitá systematicčnost, promyšlenost, otevřenost, spontánnost, smysl pro realitu



# ANALYTICKÁ ČÁST PROGRAM ROZVOJE KULTURY MĚSTA BRNA

- Filmová projekce
- Divadla
- Hudba
- Tanec
- Galerie
- Muzea
- Hvězdárna a planetárium
- Knihovny
- Sdružení a spolky
- Nakladatelství
- Ostatní oblasti



- Z čeho byste čerpali při sestavování analytické části?



# ZDROJE DAT

- Anketární šetření
- Vlastní sběr dat
- Rozpočet
- Český statistický úřad (CZ NACE)
- Registr ekonomických subjektů
- Databáze Albertina



# ANALYTICKÁ ČÁST STRATEGIE KULTURY A KREATIVNÍCH ODVĚTVÍ MĚSTA BRNA

- Podmínky pro rozvoj kvality
- Kultura a vzdělávání
- Spolupráce a propojování
- Renomé
- Publikum
- Dostupnost a soužití





## ZDROJE DAT

- Mapování kultury a kreativních odvětví města Brna
- Program rozvoje kultury města Brna
- Aktualizace SWOT analýzy
- Evaluace
- Přehled financování kultury městem Brnem



# ANALYTICKÁ ČÁST STÁTNÍ KULTURNÍ POLITIKY

- Výběr poznatků vyplývajících z analýz výsledků výzkumů prováděných Ústavem etnologie – odd. kulturologie Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze.
- Vytvoření a ověření systému evaluace veřejných kulturních služeb

<https://www.mkcr.cz/statni-kulturni-politika-69.html>



# ANALYTICKÁ ČÁST KONCEPCE PODPORY KULTURY V JIHOMORAVSKÉM KRAJI 2009–2013

- Muzea a galerie
- Hvězdárny
- Knihovny
- kulturní střediska
- základní umělecké školy
- Divadla
- Filharmonie
- Kina
- Spolky, soubory, zájmová sdružení a občanská sdružení působící v oblasti kultury

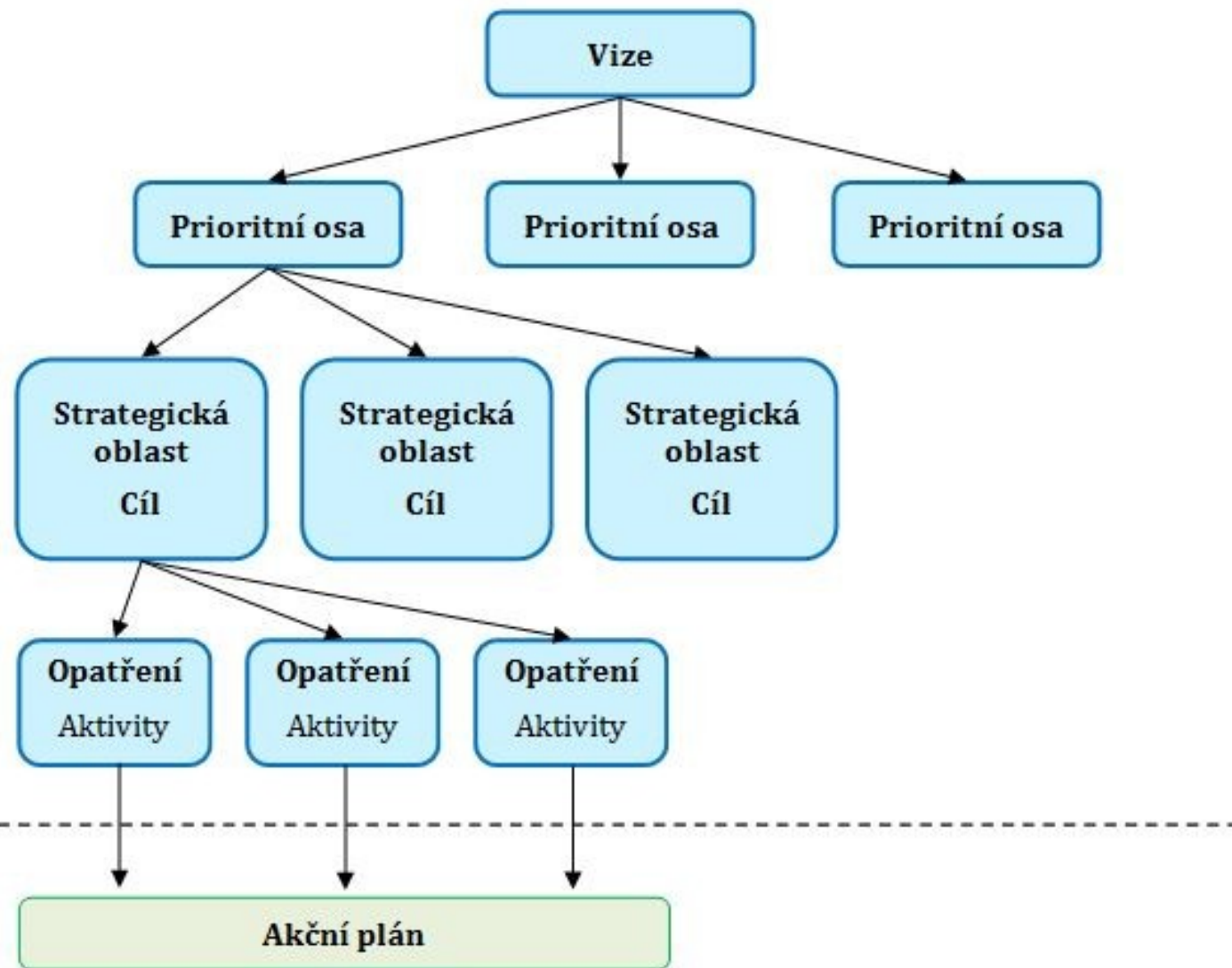


# FORMULACE CÍLŮ

- Aktivity (projekty, činnosti)
- Cíle
- Vize
  
- Prioritní osa
- Strategická oblast
- Opatření



## Struktura návrhové části



## Struktura návrhové části

Vize

Dlouhodobý cíl

Dlouhodobý cíl

Dlouhodobý cíl

**Rozvojová oblast**

- *Střednědobý cíl*
- *Střednědobý cíl*
- ...

**Rozvojová oblast**

- *Střednědobý cíl*
- *Střednědobý cíl*
- ...

**Rozvojová oblast**

- *Střednědobý cíl*
- *Střednědobý cíl*
- ...

**Opatření**

- *Aktivita*
- *Aktivita*
- ...

**Opatření**

- *Aktivita*
- *Aktivita*
- ...

**Opatření**

- *Aktivita*
- *Aktivita*
- ...

**Opatření**

- *Aktivita*
- *Aktivita*
- ...

**Opatření**

- *Aktivita*
- *Aktivita*
- ...

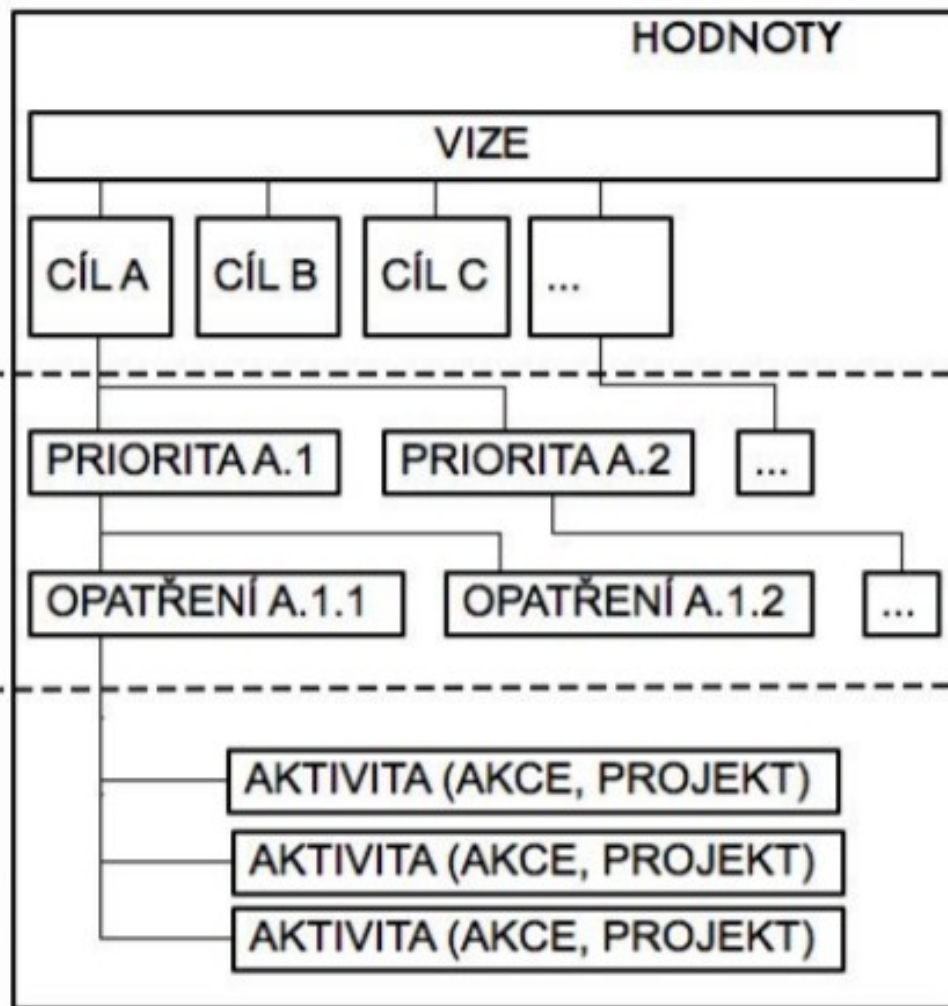
**Opatření**

- *Aktivita*
- *Aktivita*
- ...

2050  
STRATEGICKÁ ČÁST

2025  
PROGRAMOVÁ ČÁST

2021  
AKČNÍ PLÁN 1



# NÁVRHOVÁ ČÁST STRATEGIE KULTURY A KREATIVNÍCH ODVĚTVÍ MĚSTA BRNA

- Cíl A: Špičková kulturní a kreativní scéna postavená na setkávání tradice a experimentu
- Cíl B: Excelentní vzdělávání pro kulturu, kreativní sektor a jejich publikum
- CÍL C: Spolupracující a propojená kulturní a kreativní scéna
- CÍL D: Renomé brněnské kultury a kreativních odvětví a renomé Brna jako kulturní a kreativní lokace
- CÍL E: Kultura vyžadovaná, dostupná a tmelící





- Jak byste naplnili cíl D?
- Přes jaké indikátory byste sledovali, jestli se daří naplňovat cíl D?

<http://kulturniparlament.brno.cz/dokumenty-ke-stazeni/>



# NÁVRHOVÁ ČÁST KONCEPCE PODPORY KULTURY V JIHOMORAVSKÉM KRAJI

- Podpora rozvoje živé kultury
- Využití kulturní nabídky v cestovním ruchu
- Vytváření podmínek pro existenci místní kultury a podpora jejího rozvoje
- Začlenění kulturního aspektu do rozvoje regionu



- Jak byste naplnili cíl Využití kulturní nabídky v cestovním ruchu?

<https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=110041&TypeID=7>



# NÁVRHOVÁ ČÁST STÁTNÍ KULTURNÍ POLITIKY

- Podpora kulturní identity, kulturní rozmanitosti a mezikulturního dialogu
- Rozvoj kreativity, podpora kulturních činností a vzniku kulturních statků, poskytování veřejných kulturních služeb, práce s publikem, podpora přístupu ke kultuře a rozvoj participativní kultury usnadňující sociální začlenění
- Uchování kulturního dědictví
- Využití kulturního dědictví a kulturních činností, služeb a statků pro rozvoj hospodářství a zvyšování konkurenceschopnosti, podpora mobility



- Čím byste naplňovali cíl Uchování kulturního dědictví?

<https://www.mkcr.cz/statni-kulturni-politika-69.html>



# IMPLEMENTAČNÍ ČÁST STRATEGIE KULTURY A KREATIVNÍCH ODVĚTVÍ MĚSTA BRNA

- Sledovat indikátory (naplnění cílů)
- Zpráva k plnění aktivit
- Odbor kultury MMB



# IMPLEMENTAČNÍ ČÁST KONCEPCE PODPORY KULTURY V JMK

- Chybí



# IMPLEMENTAČNÍ ČÁST STÁTNÍ KULTURNÍ POLITIKY

- Chybí

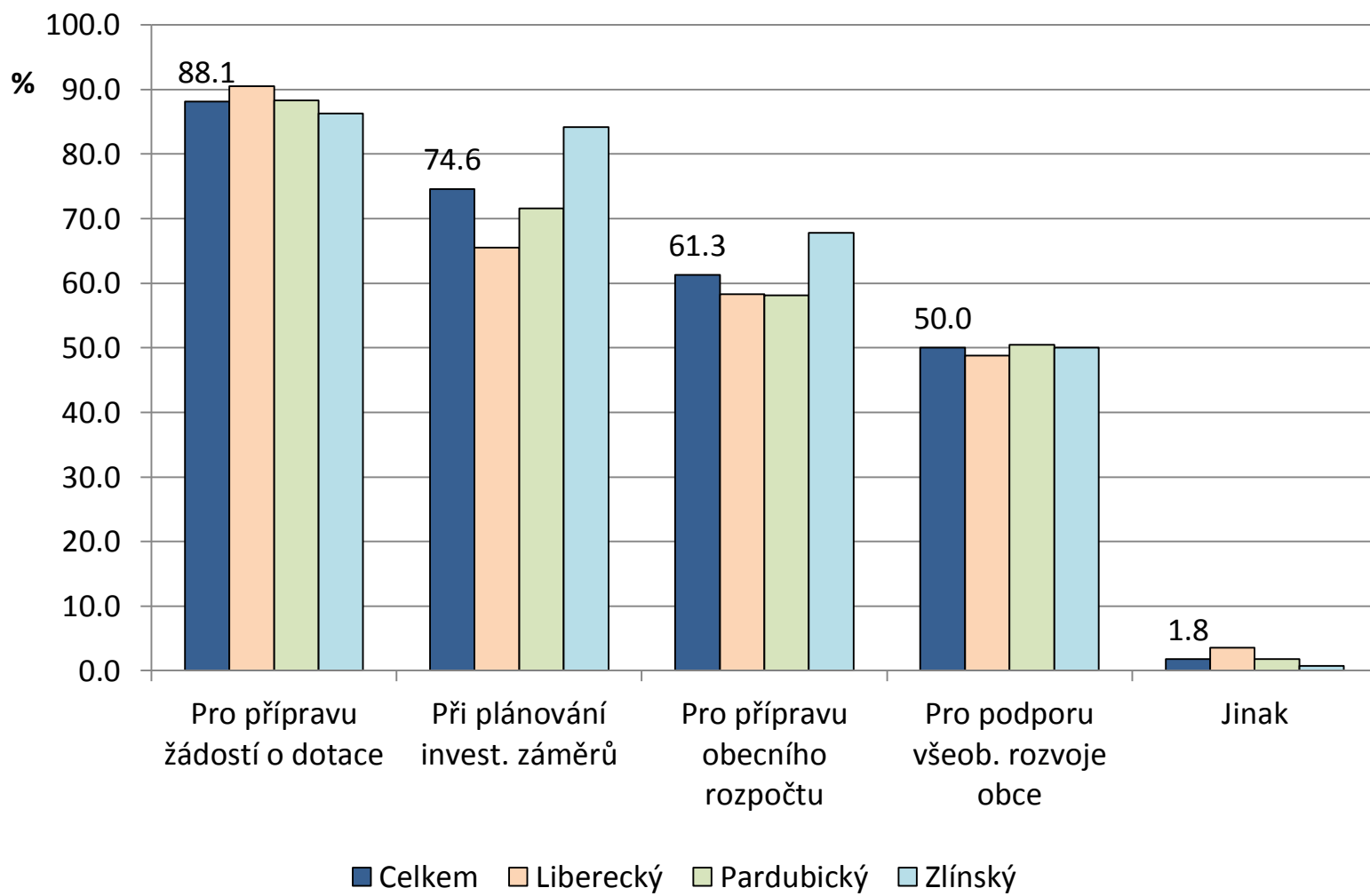


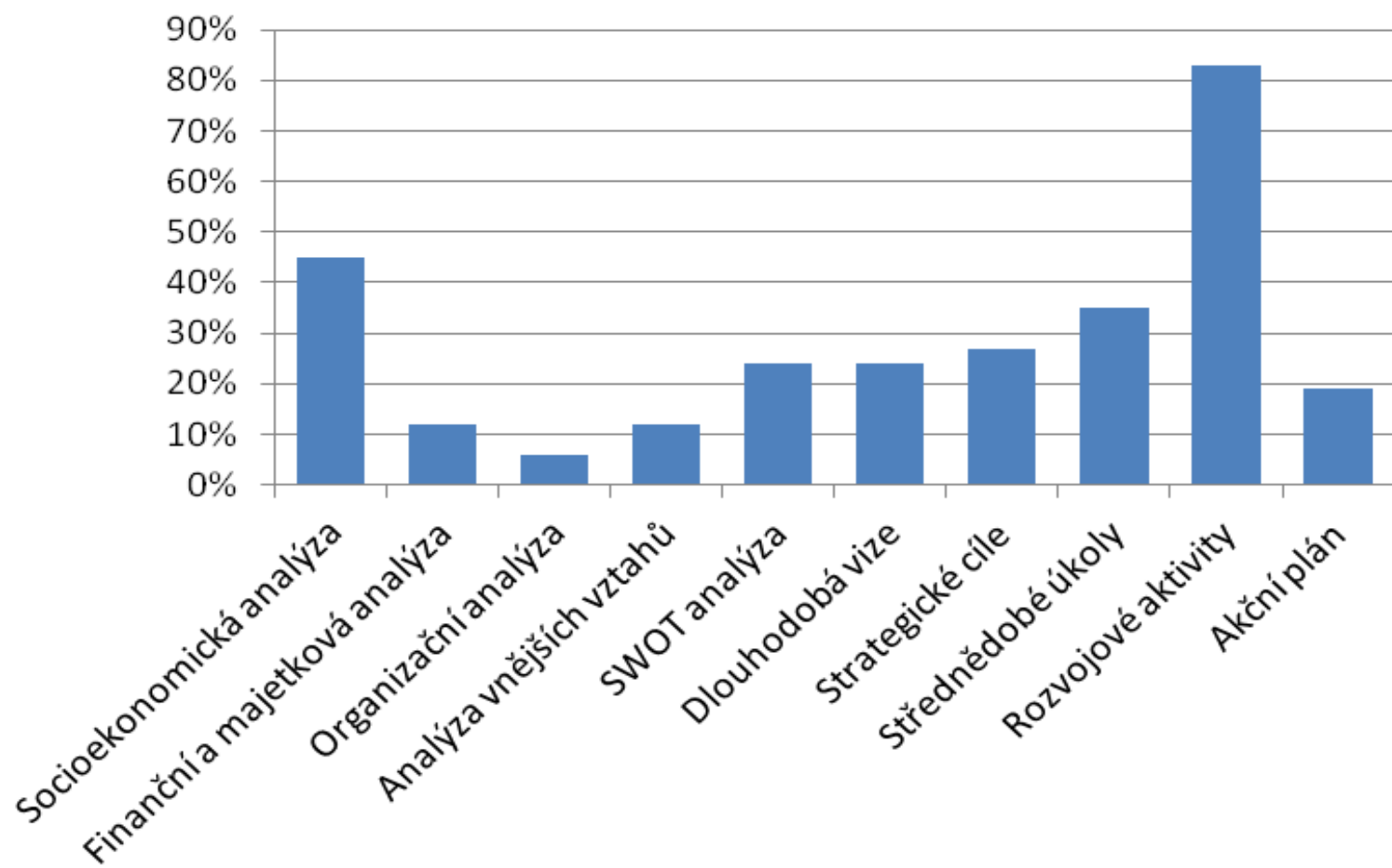


# K ČEMU JE?

- Zachycuje hlavní problémy rozvoje na určitém území v určitém tématu, formuluje možná řešení
- Sladuje představy jednotlivých subjektů o rozvoji
- Podporuje vytvoření systému spolupráce subjektů
- Zvyšuje připravenost k podání žádostí o dotační podporu a zvyšuje šance získat vnější finanční prostředky
- Je podkladem pro průmět aktivit v územním plánu
- Je nástrojem koordinace rozvoje v širším území
- Je podkladem pro rozhodování orgánů obce / města / kraje / vlády
- Východisko pro tvorbu rozpočtu a rozpočtového výhledu
- Lze využít jako marketingový nástroj.







# K ČEMU JE STRATEGIE KULTURY A KREATIVNÍCH ODVĚTVÍ MĚSTA BRNA?

- “Bez dimenze kultury se cyklus rozvoje stává začarovaným kruhem.”
- Hudba, Scénická umění, Výtvarné umění a fotografie, Literatura, Kulturní dědictví, Audiovize, Design, Architektura, Lidová umění (řemesla, folklór), Hry, Reklama.
- Míra a podoba podpory nebudou stejné u všech uvedených odvětví, ale budou sledovat specifické potřeby jednotlivých odvětví a priority stanovené touto strategií.



# K ČEMU JE KONCEPCE PODPORY KULTURY V JIHOMORAVSKÉM KRAJI?

- Tato koncepce má na základě poznání a popisu stávající skutečnosti stanovit cíle a nástroje vedoucí k optimalizaci podmínek rozvoje kultury na území Jihomoravského kraje pro roky 2009 – 2013



# K ČEMU JE STÁTNÍ KULTURNÍ POLITIKA?

- Podpora kultury, umění, péče o památky a dalších cílů





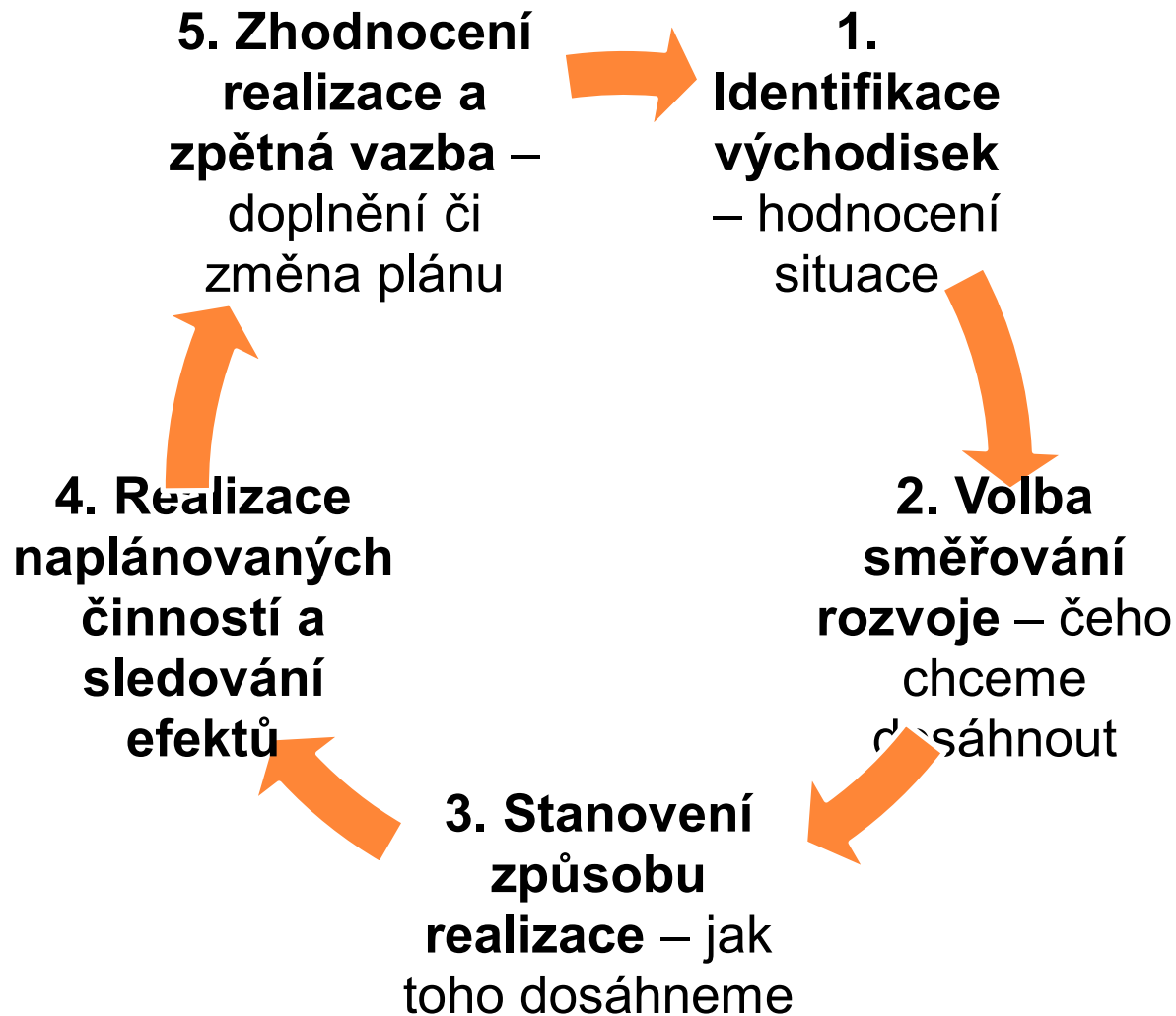
# JAK SE POSTUPUJE, DALŠÍ MOŽNÉ POSTUPOVÉ KROKY

- Tvorba pocitové mapy
- Rozhovory s významnými aktéry
- Zúčastněné pozorování
- Zapojení dětí





# PROCES STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ



# POSTUP U KONCEPCE PODPORY KULTURY V JIHOMORAVSKÉM KRAJI 2009–2013, POSTUP U STÁTNÍ KULTURNÍ POLITIKY

- Chybí



2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zadání (zřizovaná i nezřizovaná scéna, kultura i kreativní odvětví)</li> <li>- Časové horizonty a struktura Strategie Brno 2050</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tři setkání Brněnského kulturního parlamentu</li> <li>- Dvě kola jednání Advokačních skupin</li> <li>- Desítky individuálních i skupinových konzultací</li> <li style="text-align: center;">↓</li> <li>- Vize kulturního a kreativního Brna v roce 2050</li> <li>- Aktualizace SWOT analýz jednotlivých odvětví "velké" SWOT analýzy z Mapování kultury a kreativních odvětví ve městě Brně (2014)</li> <li>- Evaluace „Plánu rozvoje kultury města Brna“ (2012)</li> <li>- Přehled financování kultury za posledních 5 let</li> <li style="text-align: center;">↓</li> <li>- Seznam hlavních problémů a potenciálů týkajících se brněnské kultury</li> </ul>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vize a Shrnutí analytické části připomínkovány odbornou veřejností a schváleny Radou města Brna dne 23. 5.</li> <li style="text-align: center;">↓</li> <li>- Konzultace k první struktuře strategické i programové části (cíle a hodnoty k roku 2050 a priority a opatření vztahující se k roku 2025)</li> <li>- Veřejné připomínkování druhé verze Strategické a programové části</li> <li>- Setkání Brněnského kulturního parlamentu k tématu jeho budoucnosti</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schvalování Strategické a programové části v Radě města Brna a v Zastupitelstvu města Brna</li> <li>- Konzultace k prvnímu návrhu Akčního plánu č. 1 na období 2018-2021</li> <li>- Veřejné připomínkování Akčního plánu č. 1</li> <li>- Schvalování Akčního plánu v orgánech města</li> <li>- Začátek implementace strategie, realizace Akčního plánu č.1</li> </ul>

- Koho byste nominovali do advokační skupiny?



# KOORDINAČNÍ SKUPINA PRO PROGRAM ROZVOJE KULTURY MĚSTA BRNA (2012)

- Akademická sféra
- Náměstek primátora
- Předseda finančního výboru Zastupitelstva města Brna
- Předseda Komise Rady města Brna pro kulturu
- Vedoucí Odboru kultury Magistrátu města Brna
- Turistické informační centrum
- Kulturní organizace zřizované veřejnou správou
- Kulturní organizace nezřizované veřejnou správou



# MOŽNÍ AKTÉŘI PRO ROZHOVOR

## **Příspěvkové organizace**

Městské kulturní středisko Tišnov

Inspiro – středisko volného času

ZŠ 28. října + ZŠ Smíškova oba ředitelé zaráz, diskuze problematiky školství

kdo Centrum sociálních služeb Tišnov, ředitelka Mgr. Jana Wildová 777 707 578, 549 410 310 (ten, poveze krabice)

## **Neziskové organizace**

MAS Brána Vysočiny z. s.

Za sebevědomé Tišnovsko (<http://sebevedome.tisnovsko.eu>)

Rodinné centrum Studánka, z.s.

Sdružení sportovních klubů Tišnov, z.s.

Římskokatolická farnost Tišnov (<http://www.farnosttisnov.wz.cz>)

TJ Sokol (Brďo Tišnov)

## **Podnikatelé**

ČSAD Tišnov

Steinhauser

Penzion Červený mlýn (v objektu pivovar Grádo)

PC Servis pan Pálka

## **Ostatní**

Předseda osadního výboru Hajánky – Hájek Ladislav Kotouček

Předseda osadního výboru Jamné Jiří Procházka

Kronikář



- Co byste dali do dotazníku?
- Na co byste se ptali?

Mapování kultury a kreativních odvětví města Brna



# PŘÍKLADY OTÁZEK PRO ROZHOVOR

- Co považujete za výhody, silné stránky Tišnova?
- Jaké jsou problémy Tišnova?
- (Jak vidíte situaci v oblasti vývoje počtu a struktury obyvatel, veřejných služeb, dopravy, hospodářství, životního prostředí, správy města?)
- O čem v Tišnově sníte?
- Na jaká témata by se mělo město v následujících letech zaměřit?
- Co konkrétně by se mělo udělat?
- Co z toho považujete za nejdůležitější?
- Jaké úkoly byste uložil vedení města?
- Co by se mělo změnit v jednotlivých oblastech rozvoje města?
- Jste členem nějakého výboru/komise města? Zapojujete se nějak do rozvoje města? Máte zájem být případně členem pracovní skupiny ke strategickému plánu?



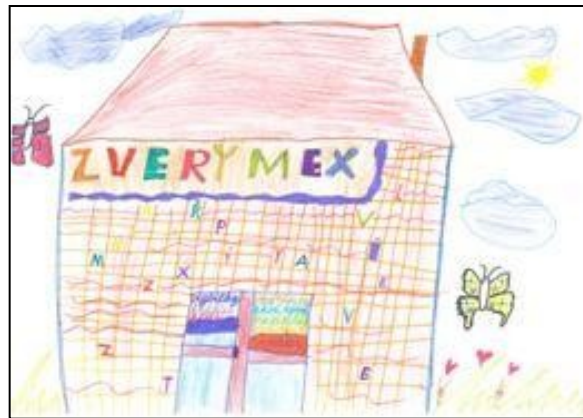


# PŘÍKLADY DISKUZNÍCH TÉMAT

- podmínky pro život, možnosti vyžití mládeže, a rodin se dětmi,
- zázemí spolků v obci a spolupráce s nimi,
- chybějící obchody a služby v obci,
- chybějící dopravní spoje (místo a čas),
- místní komunikace a chodníky, které přednostně vyžadují doplnění či rekonstrukci,
- slyšitelnost obecního rozhlasu,
- spokojenost s odpadovým hospodářstvím obce,
- úroveň a dostupnost mateřské školy, základní školy, zdravotní a sociální péče,
- kulturní a sportovní akce v obci, zázemí pro jejich konání,
- dětská hřiště,
- znečištění životního prostředí v obci, hluk,
- stav zeleně v obci a za hranicemi obce,
- komunikace obecního úřadu s obcemi.







Jak byste postupovali při připomínkování?



## Připomínkový formulář k programu rozvoj obce



ČÍSLO STRANY	PŘEDMĚT PŘIPOMÍNKY (navrhované změny)	ZAPRACOVÁNO ANO/NE, KOMENTÁŘ (nevyplňovat)



# PŘEDSTAVENÍ VYBRANÝCH METOD ZAPOJOVÁNÍ VEŘEJNOSTI

- World cafe
- Tematická skupinová práce
- Brainstorming + lajkování – stanovení priorit
- Žed' nápadů
- Tvorba vize komunity
- Future workshop



# CO DĚLAT VŽDY?

- Přivítání, představení cílů a programu aktivity
  - Jedná se o úvodní seznámení účastníků s programem a cílem
  - Nejlépe nechat program vždy na viditelném místě
  - 10–20 min.
- Závěrečné shrnutí, poděkování, vysvětlení dalšího postupu a rozloučení
  - 5–10 min.



# WORLD CAFE

- <https://www.youtube.com/watch?v=7ODLvTBvKow>  
(1:39 min)
- <https://www.youtube.com/watch?v=qTiBLZJmd00>  
(3:51 min)
- <https://www.youtube.com/watch?v=YrTKD8NpApY>  
(4:58 min)





# WORLD CAFÉ

- Pro klíčové otázky
- Tematická stanoviště
- Menší skupiny
- Daný čas diskuze
- Vhodný facilitátor
- Účastníci přechází



# WORLD CAFÉ

- Potřeby:
  - Flipchart na každém stanovišti
  - Fixy
  - Zvonky pro oznámení vypršení limitu
  - Prostor – jednotlivá stanoviště dál od sebe
  - 60–90 min.
  - Max. 8 lidí ve skupině



# TEMATICKÁ SKUPINOVÁ PRÁCE

- Formulace klíčových témat
- Každý účastník se zařadí
- Daný čas diskuze
- Přítomnost experta z města
- Účastníci nepřechází
  
- Potřeby:
  - Flipchart na každém stanovišti
  - Fixy
  - Prostor – jednotlivá stanoviště dál od sebe
  - 20–30 min.
  - Malé – střední skupiny



# TEMATICKÁ SKUPINOVÁ PRÁCE

- Potřeby:
  - Flipchart na každém stanovišti
  - Fixy
  - Prostor – jednotlivá stanoviště dál od sebe
  - 20–30 min.



# VEŘEJNÉ PROJEDNÁNÍ

- Expert představí výsledky
  - Následuje moderovaná diskuze
  - Veřejnost získává informace
  - Veřejnost dává podněty
  - Neomezená účast
- 
- Potřeby
    - 30–90 min.
    - Flipchart, stojan, fixy, prezentace
    - Zápis – audio x video záznam
    - kapacita místnosti s ohledem na účast



# OPEN SPACE

- Vhodné pouze při zájmu
- Účastníci nabízejí témata
- Účastníci poptávají témata
- Realizace workshopů
- Min. 15 lidí
  
- Potřeby
  - 120–240 min.
  - Prostor – několik místností
  - Viditelně vyvěšený rozvrh open space
  - Materiály pro jednotlivé workshopy





# BRAINSTORMING + LAJKOVÁNÍ (STANOVENÍ PRIORIT)

- Sběr nápadů
- Nehodnotí se kvalita
- Účastníci sedí nejlépe v kruhu
- Navazuje „lajkování“
- Získání prioritních témat
  
- Potřeby:
  - Flipchart, fixy, stojan na flipchart, prostor, čas 20–40 min.



# ZEĎ NÁPADŮ

- Sběr nápadů mimo hlavní předmět zájmu jednání
- Podněty od introvertů
- Zákulisní témata
- Potřeby:
  - Flipchart, fixy





# INTERAKTIVNÍ VÝSTAVA

- Výstava fotek, map, nákresů
- Zjednodušení komunikace
- Interaktivní (ne MRTVÁ)
- Účast politiků, úředníků, odborníků
- Možnost doplnit dotazníkem
- Návrh vlastních řešení
- Min. 90 min.



# DESIGN ZAMĚŘENÝ NA ČLOVĚKA

- Práce s prototypy typických obyvatel
- Identifikace problémů
- Identifikace oblíbených míst

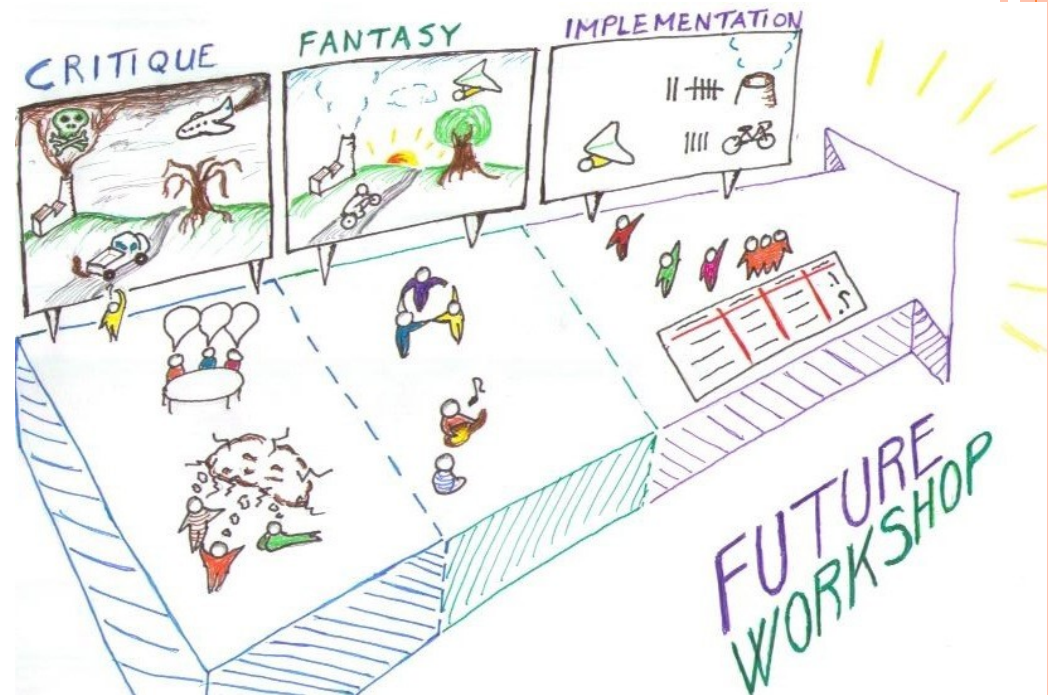
- Potřeby:

- Skupiny 3–8 lidí
- Flipchart
- Fixy
- Předkreslené postavy , 60 mm



# FUTURE WORKSHOP

- Definice problémů
- Definice ideálních stavů
- Hledání kompromisu
- 120 min. – víkend
- Potřeby
  - Flipcharty,
  - Barevné fixy
  - Stojany na flipcharty



- Problém
  - Ideální stav
  - Řešení
- 
- lidová umění
  - kulturní fabriky a centra
  - kulturní dědictví



**Děkuji za pozornost.**

