



Strategické plánování v kultuře

Zdeněk Šilhan

Strategické plánování jako proces



PROCES STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ



Jaký je rozdíl mezi strategickým plánováním a projektovým řízením?



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 (koncepčních) 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



HIERARCHIE STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ



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 na léta 2021–2025; Strategie rozvoje knihoven; Strategie rozvoje umění (Integrovaná strategie podpory kultury v ČR do roku 2020) Koncepce památkové péče v České republice na léta 2017 – 2020
- Nadnárodní: Evropská agenda pro kulturu; Agenda 21 pro kulturu
- www.databaze-strategie.cz



BRNO 2050 JAKO RÁMEC PRO TEMATICKÉ STRATEGIE

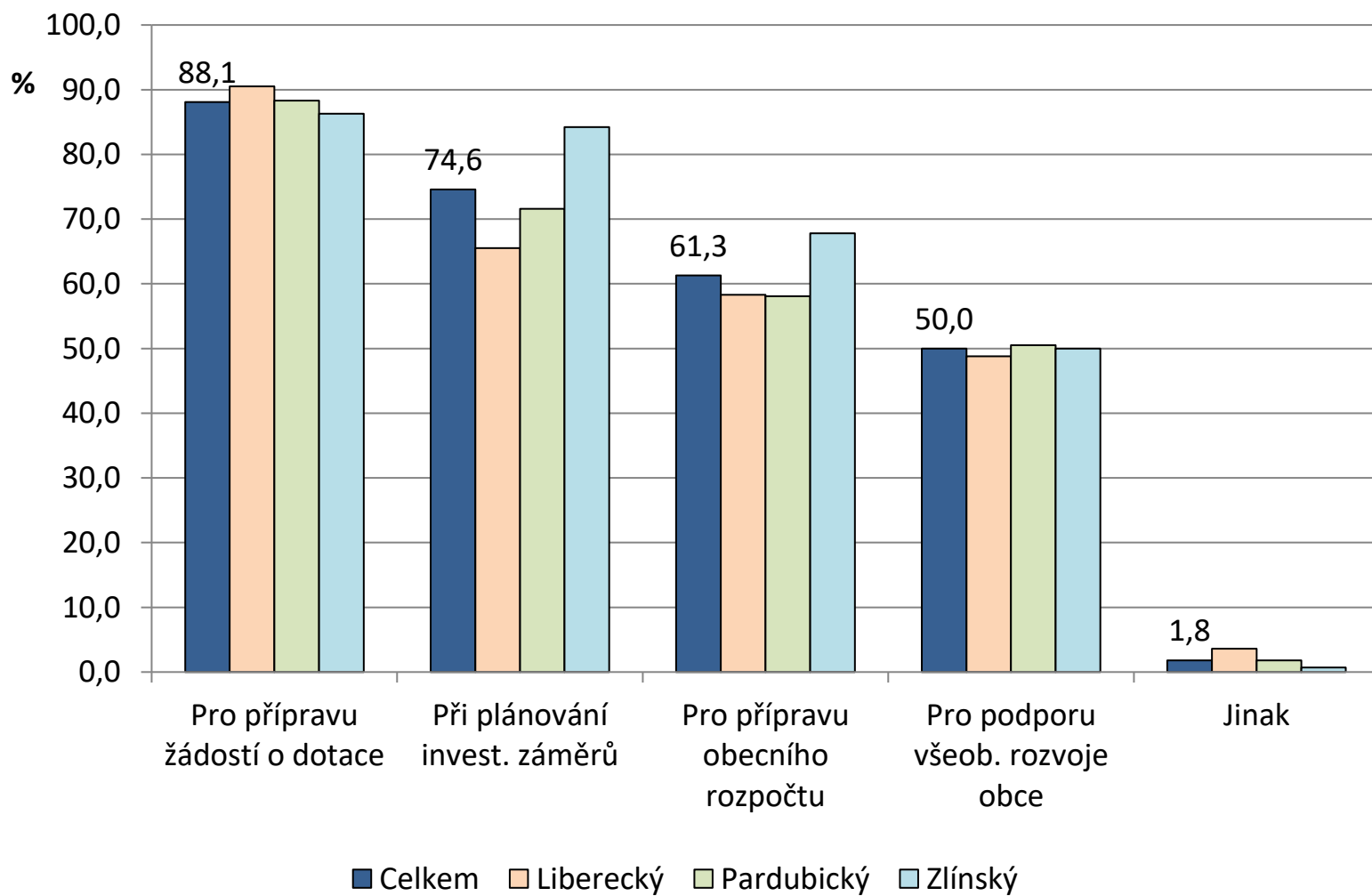
Nová strategie bude představovat rámec pro další tematické rozvojové dokumenty Brna bezprostředně ovlivňující kvalitu života jeho obyvatel.

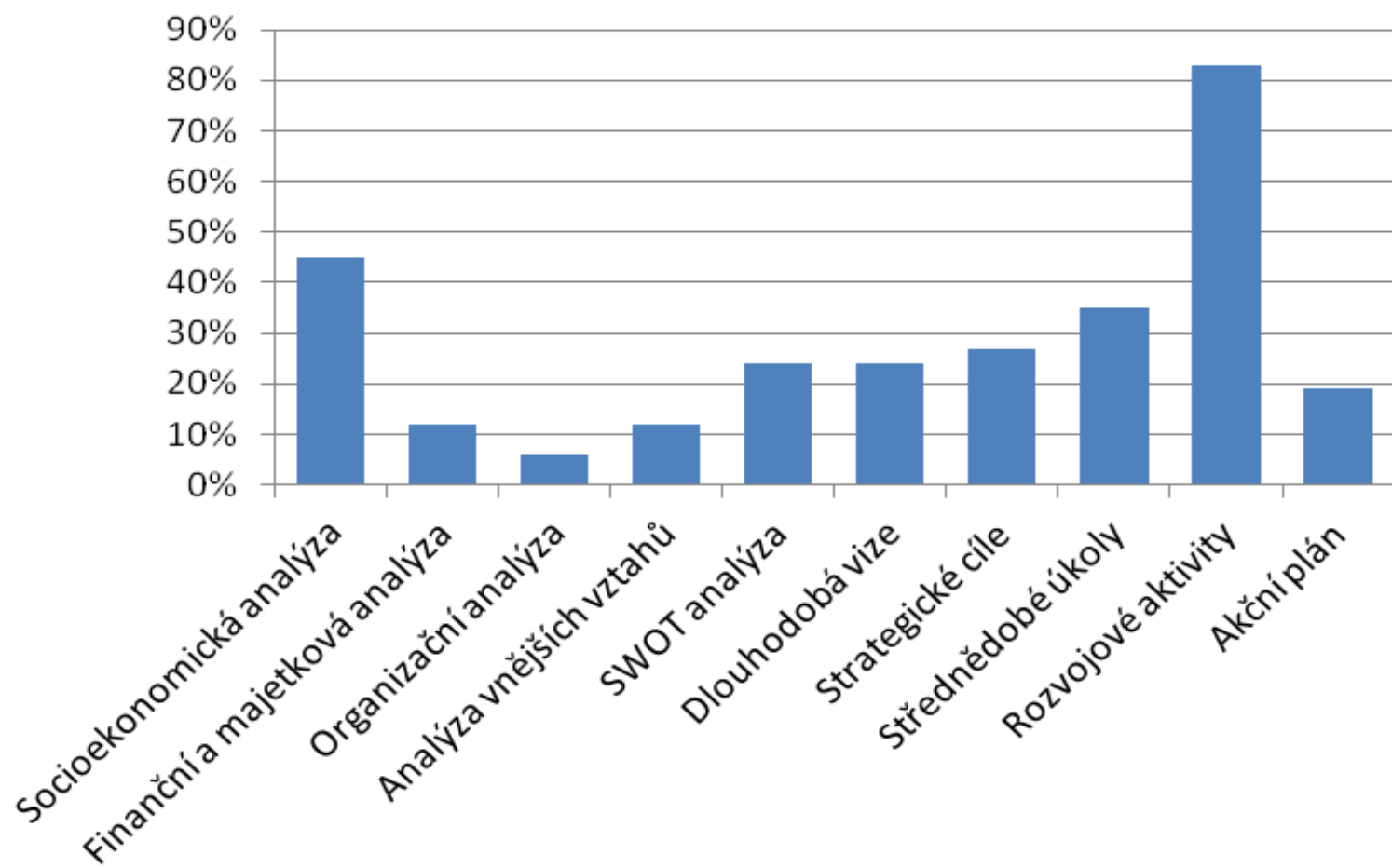


K ČEMU JE?

- 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?

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



Strategický dokument - postup



JAK SE POSTUPUJE, DALŠÍ MOŽNÉ POSTUPOVÉ KROKY

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



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

- Chybí



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

- 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 (Brdů 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

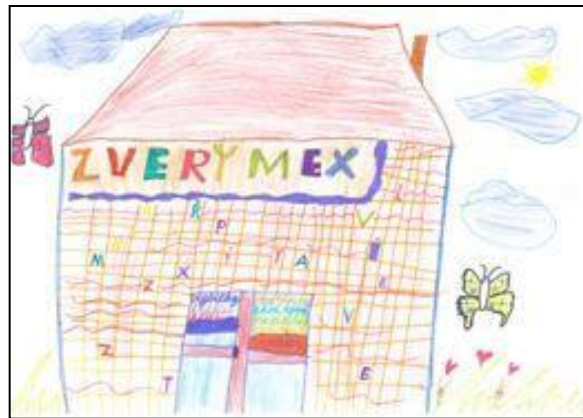
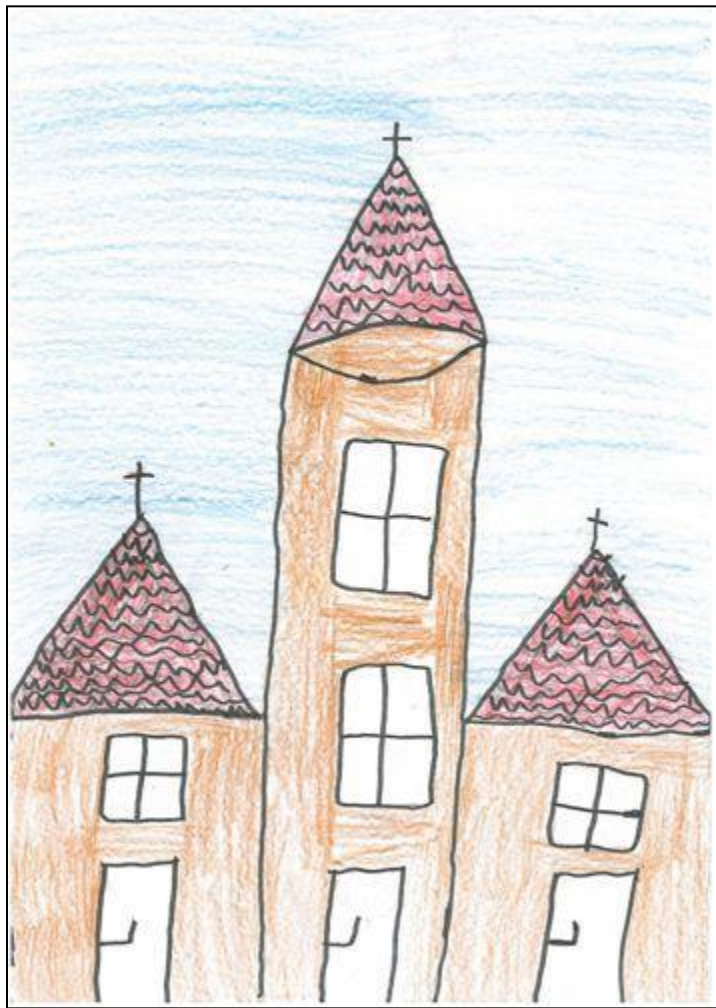
- Co považujete za výhody, silné stránky Tišnova?
- Jaké jsou problémy Tišnova?
- (Jak vidíte situaci v oblasti vývoje počtu a struktury obyvatel, veřejných služeb, dopravy, hospodářství, životního prostředí, správy města?)
- O čem v Tišnově sníte?
- Na jaká témata by se mělo město v následujících letech 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)

Evaluace, vyhodnocení



- Jak byste postupovali při evaluaci?



EVALUACE PROGRAMU ROZVOJE KULTURY MĚSTA BRNA (2012)

- 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 systematičnost, promyšlenost, otevřenost, spontánnost, smysl pro realitu



Analytická část



Co by měla obsahovat analytická část?



ANALYTICKÁ ČÁST PROGRAM ROZVOJE KULTURY MĚSTA BRNA (2012)

- 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 (2012)

- 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 (2018)

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



ZDROJE DAT (2018)

- 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



Strategická (návrhová) část



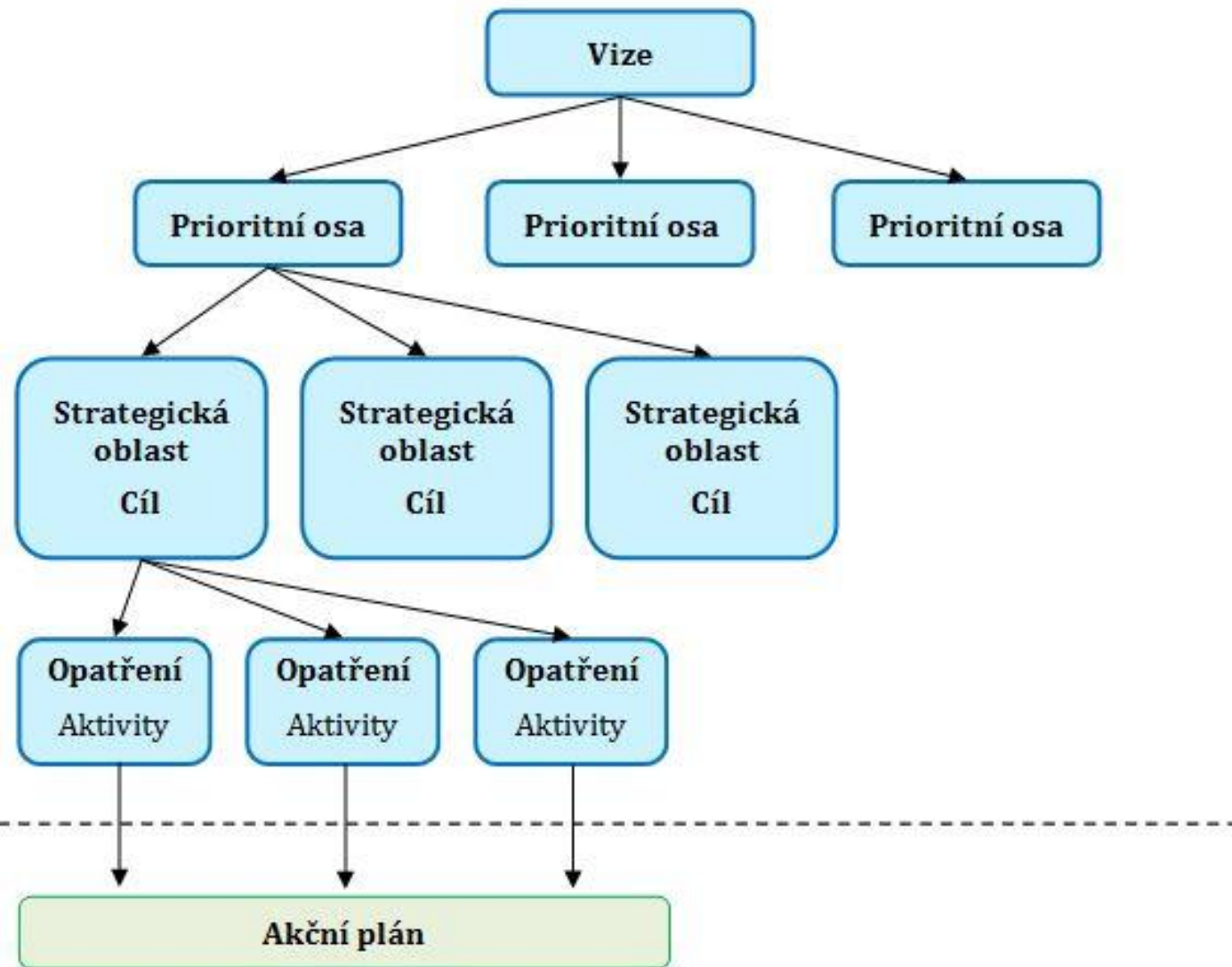
NÁVRHOVÁ ČÁST FORMULACE CÍLŮ

- 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 zarážky, odsekat zabetonové vpustě.
Prostor pro doplnění dalších aktivit



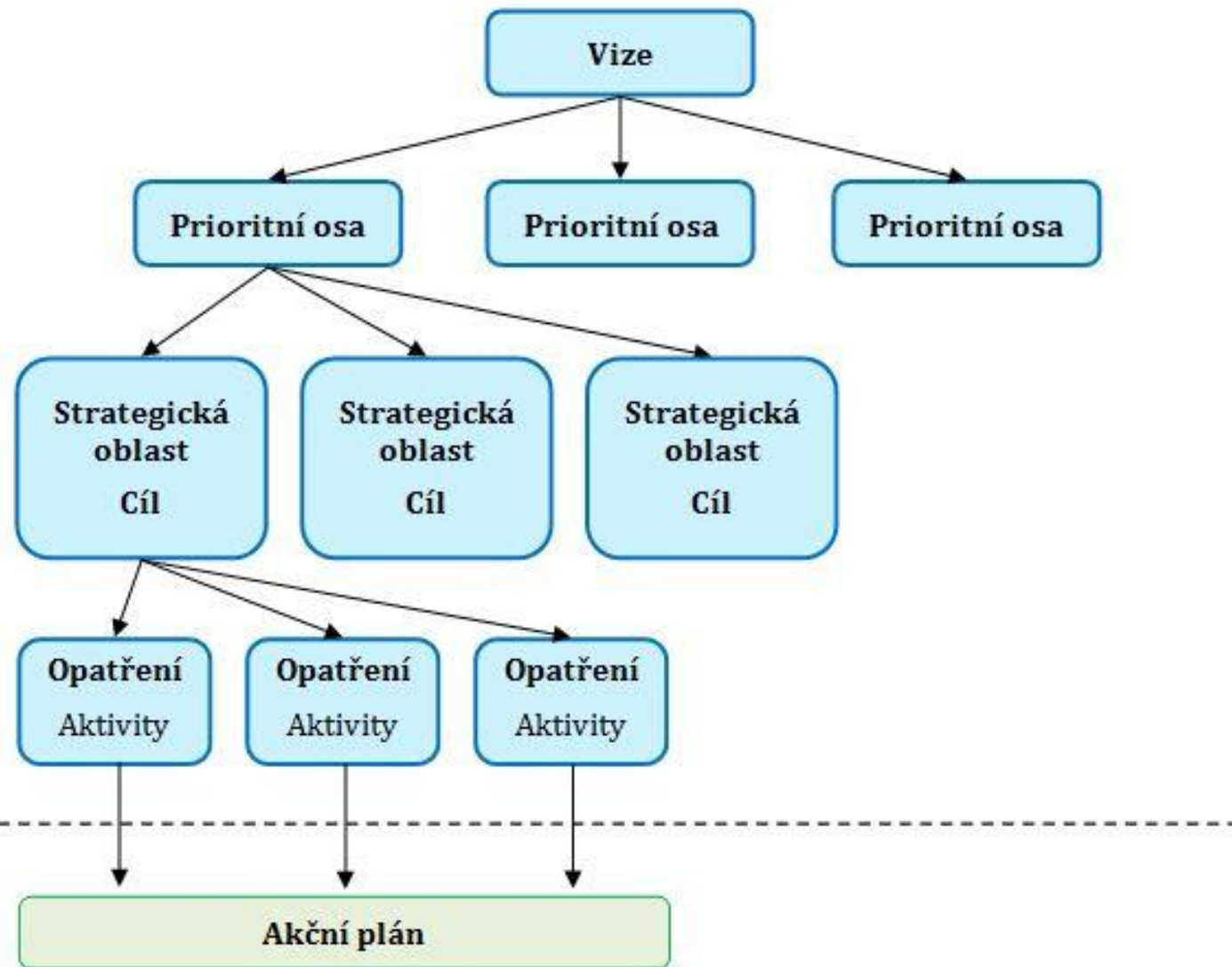
FORMULACE CÍLŮ

- 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*
- ...

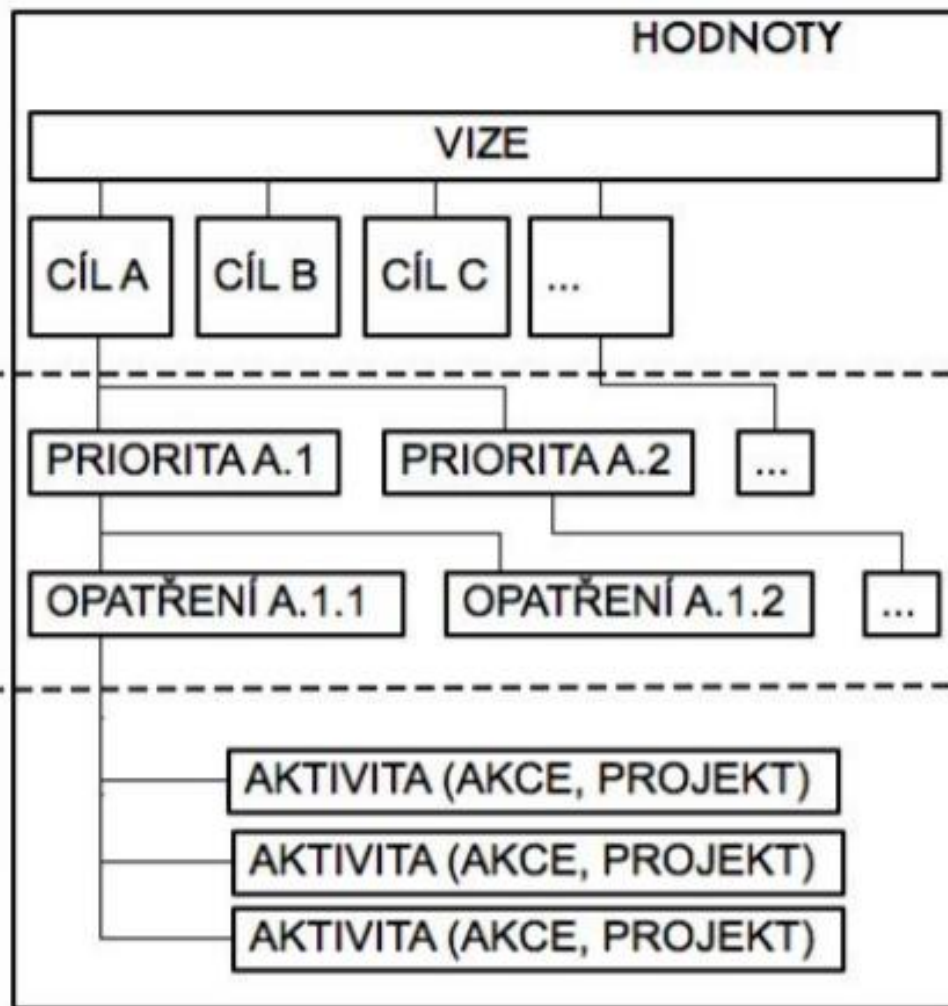
Opatření

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

2050
STRATEGICKÁ ČÁST

2025
PROGRAMOVÁ ČÁST

2021
AKČNÍ PLÁN 1



Jak by mohla vypadat strategická část?



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/>



- Studenti si měli napsat, čím by naplnili cíl D, pak jsme nápady diskutovali společně.



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?

Str. 41 <https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=110041&TypeID=7>



- Studenti si měli napsat, čím by naplnili cíl, pak jsme nápady diskutovali společně.



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>



- Studenti si měli napsat, čím by naplnili cíl, pak jsme nápady diskutovali společně.



Implementační část



Co by mělo být v implementační části?



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



Zapojení veřejnosti



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

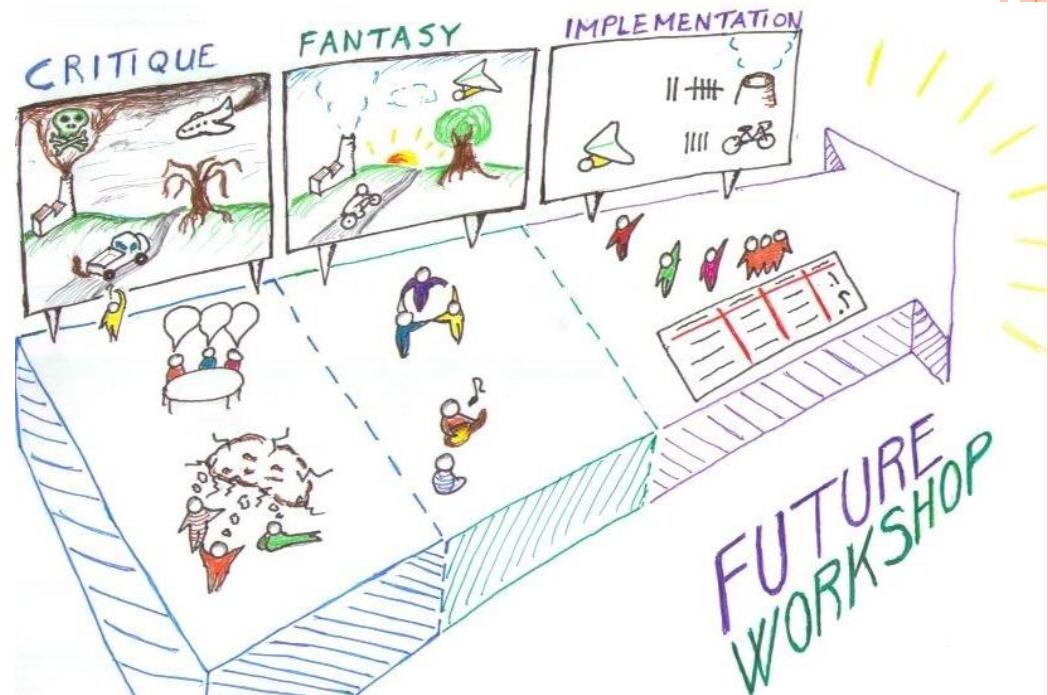
- Potřeby:

- 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



Skupinová práce



**Rozdělit se do skupin a udělat
future workshop na vybrané téma.**



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



Děkuji za pozornost.

