METODIKA TVORBY STRATEGICKÝCH DOKUMENTOV V KULTÚRE A KREATÍVNOM PRIEMYSLE NA LOKÁLNEJ A REGIONÁLNEJ ÚROVNI

METODIKA TVORBY STRATEGICKÝCH DOKUMENTOV V KULTÚRE A KREATÍVNOM PRIEMYSLE NA LOKÁLNEJ A REGIONÁLNEJ ÚROVNI

2023

© Ministerstvo kultúry SR, oddelenie kreativity a vzdelávania 2023.
Všetky práva vyhradené.

Napísala a zostavila: Mária Šimončičová
Grafický dizajn: Helplab
Jazyková korektúra: Jana Vicenová, a syn, s. r. o.
Počet strán: 154
ISBN: 978-80-974527-0-4 (pdf)
Elektronická verzia dokumentu je prístupná na: *https://pkkp.sk/metodika-tvorby-strategickych-dokumentov-pre-kulturu-a-kreativny-priemysel-na-lokalnej-a-regionalnej-urovni/*

PKKP Platforma pre kultúrny a kreatívny priemysel

MINISTERSTVO KULTÚRY SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2023

ZOZNAM SKRATIEK 3
ÚVOD 4
7 Cieľ
8 Cieľová skupina

1. KULTÚRA A KREATÍVNY PRIEMYSEL V KONTEXTE LOKÁLNEHO A REGIONÁLNEHO ROZVOJA 9
13 1.1 Model kultúry 1.0, 2.0, 3.0
14 1.2 Model miest 1.0, 2.0, 3.0
16 1.3 Koncept štyroch pilierov udržateľného rozvoja
20 1.4 Vplyvy kultúry a kreatívneho priemyslu v kontexte lokálneho a regionálneho rozvoja
24 1.5 Stratégie vedené kultúrou a kreatívnym priemyslom v kontexte lokálneho a regionálneho rozvoja
32 Priestor pre Vaše poznámky

2. PRINCÍPY MODERNÝCH POLITÍK PRE KULTÚRU A KREATÍVNY PRIEMYSEL V RÁMCI ÚZEMNEJ SAMOSPRÁVY 33

3. STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE V KULTÚRE A KREATÍVNOM PRIEMYSLE 39
42 3.1 Typy strategických dokumentov
45 3. 2 Tvorba strategických dokumentov pre KKP
47 Fáza 1: PRÍPRAVNÉ PRÁCE NA STRATÉGII
48 Krok 1: plánovanie organizačných aspektov tvorby stratégie
50 Krok 2: posúdenie možnosti spolupráce viacerých hráčov
52 Krok 3: vytvorenie prípravného/koordinačného tímu
55 Krok 4: prvé mapovanie problému
65 Krok 5: definovanie problému a preformulovanie problému na príležitosť
67 Krok 6: plán tvorby stratégie
69 Fáza 2: SPOZNÁVANIE VÝZVY SPOLU S AKTÉRMI A ANALÝZA
69 Krok 1: identifikácia nových aktérov
72 Krok 2: zostavenie a zvolanie pracovnej skupiny
74 Krok 3: plánovanie pracovných stretnutí
76 Krok 4: spoznávanie výzvy spolu s pracovnou skupinou
80 Krok 5: analyzovanie získaných dát
85 Krok 6: nastavenie strategického smerovania
89 Fáza 3: NAVRHOVANIE OPATRENÍ
90 Krok 1: mapovanie existujúcich možností
91 Krok 2: plánovanie pracovných stretnutí a navrhovanie opatrení
92 Krok 3: navrhnutie opatrení
93 Krok 4: priorizácia opatrení
94 Krok 5: analyzovanie a popísanie opatrení
96 Fáza 4: NASTAVENIE IMPLEMENTÁCIE A HODNOTENIA
97 Krok 1: definovanie spoločných indikátorov a systému monitorovania
101 Krok 2: plánovanie implementácie aktivít
114 Krok 3: monitorovanie a hodnotenie výsledkov

ZÁVER 117
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY 119

PRÍLOHA: VYHODNOTENIE DOTAZNÍKA 133

POĎAKOVANIE 154
KONTAKTY 154

ZOZNAM SKRATIEK

COFOG	klasifikácia výdavkov verejnej správy
CPA	štatistická klasifikácia produktov podľa činností
CVTI SR	Centrum vedecko-technických informácií SR
CREADIS3	Smart Specialisation Creative Districts
EHMK	Európske hlavné mesto kultúry
EÚ	Európska únia
HDP	hrubý domáci produkt
IKP MK SR	Inštitút kultúrnej politiky Ministerstva kultúry Slovenskej republiky
INTERREG	jeden z kľúčových nástrojov EÚ na podporu cezhraničnej spolupráce prostredníctvom financovania projektov. Jeho cieľom je riešiť spoločné výzvy a nájsť spoločné riešenia v oblastiach, ako je zdravie, životné prostredie, výskum, vzdelávanie, doprava, udržateľná energia a ďalšie.
KKP	kultúra a kreatívny priemysel
MIRRI SR	Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky
MK SR	Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky
PESTLE	analýza vonkajších faktorov (politické, ekonomické, sociologické, technologické, legislatívne a environmentálne faktory)
PKKP	Platforma pre kultúrny a kreatívny priemysel
SK NACE	štatistická klasifikácia ekonomických činností
SR	Slovenská republika
SWOT	analýza silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození
UCLG	United Cities and Local Governments (v slov. preklade Spojené mestá a miestne samosprávy)
UNESCO	The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (v slov. preklade Organizácia spojených národov pre vzdelávanie, vedu a kultúru)
URBACT	európsky výmenný a vzdelávací program podporujúci trvalo udržateľný rozvoj miest

ÚVOD

Impulzom na zostavenie tejto metodiky bola účasť MK SR na medzinárodnom projekte CREADIS3. Jedným z hlavných cieľov projektu bola **podpora viacúrovňovej spolupráce orgánov územnej samosprávy zodpovedných za rozvoj KKP.** MK SR považuje tento druh spolupráce za jeden z kľúčových a vníma ho ako nevyhnutný predpoklad zdravo fungujúceho kreatívneho ekosystému. V tejto súvislosti má rezort kultúry ambíciu rozvíjať aktivity, ktorými bude napomáhať orgánom miestnej a regionálnej územnej samosprávy zlepšovať podmienky na podporu KKP, čo v dlhodobom kontexte bude mať na tieto oblasti pozitívny efekt.
Predkladaná metodika sa v rámci podpory KKP venuje **procesom tvorby stratégií ako kľúčových dokumentov riadenia rozvoja KKP v podmienkach miest a samosprávnych krajov.** V SR na regionálnej a lokálnej úrovni vo viacerých prípadoch rozvoj KKP nie je systematicky koordinovaný a chýbajú kľúčové strategické dokumenty predmetného zamerania, aj keď MK SR zaznamenalo v poslednom období zvýšený záujem o tvorbu strategických dokumentov v danej oblasti. Jeho zvýšenie ovplyvnilo niekoľko faktorov, napr. kandidatúra viacerých slovenských miest na titul Európskeho hlavného mesta kultúry 2026,[1] ktorej podmienkou bola existencia kultúrnej stratégie v čase podania žiadosti, či popularizácia témy medzi odbornou a laickou verejnosťou s cieľom poukázania na ich medziodvetvové synergie.[2]

Na základe komunikácie a výmeny skúseností zástupcov MK SR s regionálnymi a lokálnymi tvorcami politík v rámci projektu CREADIS3 boli rozpoznané **nasledovné oblasti s potenciálom na zlepšenie tvorby strategických dokumentov:**

- nedostatočný význam pripisovaný KKP na národnej, regionálnej a lokálnej úrovni;
- nedostatočné personálne zabezpečenie na úrovni územnej samosprávy;
- chýbajúce možnosti rozvoja profesionálnych zručností v oblasti strategického plánovania v KKP;
- „tradičné“ vnímanie kultúry a inklinácia k úzkemu vnímaniu kultúry;

1 Výzva bola vyhlásená 17. decembra 2019 a termín na odovzdanie prihlášky bol 15. december 2020. Ako jedno z kritérií udelenia sa uvádza, že projekt musí mať príspevok k dlhodobej stratégii. Pritom sa berú do úvahy tieto faktory: skutočnosť, že v čase podania žiadosti je zavedená kultúrna stratégia kandidujúceho mesta, ktorá pokrýva akciu a zahŕňa plány na zachovanie kultúrnych aktivít po roku titulu; plány na posilnenie kapacity kultúrnych a kreatívnych sektorov vrátane rozvoja dlhodobých prepojení medzi kultúrnymi, hospodárskymi a sociálnymi sektormi v kandidujúcom meste; predpokladaný dlhodobý kultúrny, sociálny a hospodársky vplyv, ktorý by mal titul na kandidujúce mesto, vrátane mestského rozvoja, plány monitorovania a hodnotenia vplyvu titulu na kandidujúce mesto a plány šírenia výsledkov hodnotenia. (VÝZVA NA PODÁVANIE PRIHLÁŠOK DO AKCIE ÚNIE „EURÓPSKE HLAVNÉ MESTO KULTÚRY“ V SLOVENSKEJ REPUBLIKE NA ROK 2026. Dostupné na: *https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2020/02/SK_FINAL_Vyzva_17122019.pdf*)

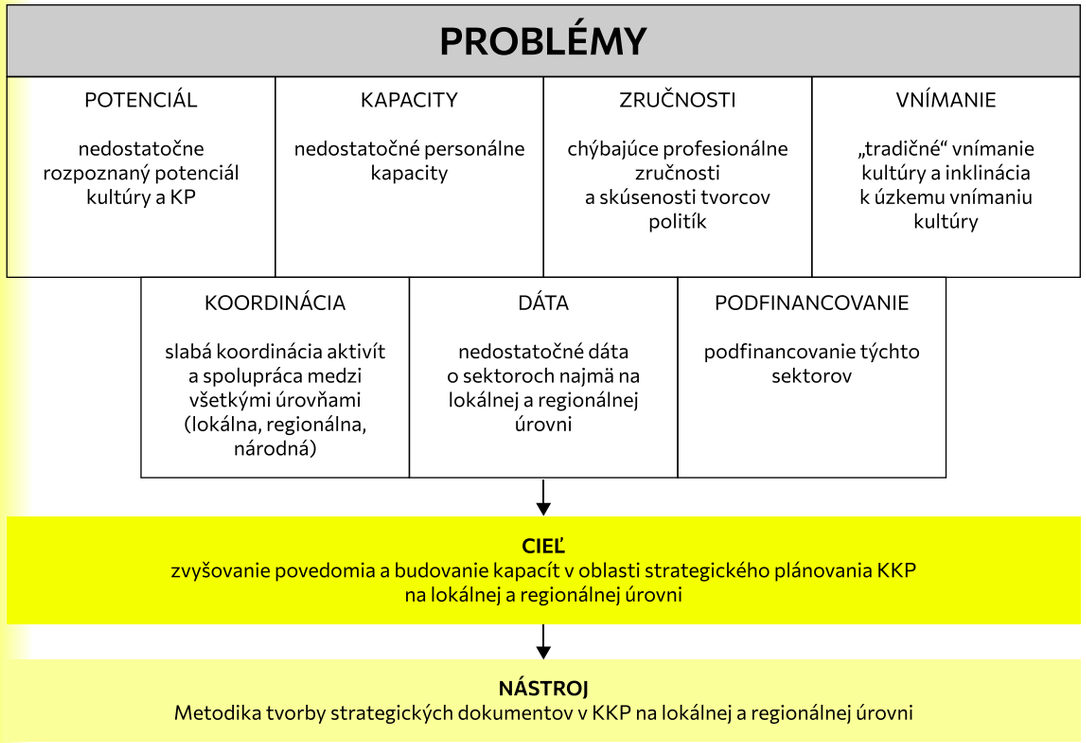
2 synergie: vzájomné podmienenie vplyvov prejavujúcich sa v rôznych sférach.

- slabá koordinácia aktivít a spolupráca medzi všetkými úrovňami zodpovedných subjektov;
- nedostatočné dáta pre KKP najmä na lokálnej a regionálnej úrovni;
- značné podfinancovanie týchto sektorov.

Rezort kultúry sformuloval v reakcii na uvedené skutočnosti jeden z cieľov svojej politiky v oblasti podpory KKP v nasledovnom znení: V kontexte lokálneho a regionálneho rozvoja je cieľom MK SR zvyšovať **povedomie a napomáhať budovaniu kapacít v oblasti strategického prístupu ku KKP.** V súlade s týmto cieľom vznikol **metodický materiál zameraný na strategické plánovanie v KKP určený pre tvorcov politík na lokálnej a regionálnej úrovni.** Metodika je **podporným nástrojom na zlepšenie komunikácie a spolupráce medzi MK SR a územnou samosprávou.** Má slúžiť ako podklad pre ďalšie diskusie a procesy spolutvorby v oblasti strategického plánovania na lokálnej a regionálnej úrovni na rôzne témy týkajúce sa KKP.

Len koordinovaným a systematickým plánovaním je možné zabezpečiť dlhodobý rozvoj KKP do budúcnosti.

Obrázok 1: **Východiská pre metodiku**



Zdroj: vlastné spracovanie (2021).

Metodika nemá predstavovať univerzálny návod na tvorbu stratégií pre KKP, ale **referenčný rámec** obsahujúci konkrétne, overené postupy, ktoré môžu samosprávy využívať najmä pri navrhovaní stratégií, realizácii analýz a mapovaní, implementácii opatrení a monitorovaní a hodnotení výsledkov. Pritom sa snaží prezentovať úspešné príklady z európskych krajín a zo SR. Tie sú ďalej dopĺňané teoretickými poznatkami z dotknutých tém. Metodika v ucelenej podobe sprístupňuje súbor poznatkov a skúseností, ktoré budú môcť orgány územnej samosprávy využiť na tvorbu svojich kultúrnych a kreatívnych politík a adaptovať ich na vlastné podmienky. Pri zostavovaní tejto metodiky bol kladený dôraz na využiteľnosť jej obsahu v praxi.

Neustále sa meniaca situácia v kultúrnej politike miest a regiónov podmienená aj šírením pandémie covid-19 poukázala na potrebu zmeniť nastavenie trvalo udržateľnej podpory KKP na všetkých úrovniach a podnietila tvorcov koncipovať metodiku ako **živý dokument**. To znamená, že v časovom období štyroch rokov (2023 – 2026) bude predložený materiál overovaný v praxi v spolupráci s PKKP a podľa toho priebežne aktualizovaný. Zámerom je, aby sa metodika stala subjektom diskusií na výmenu skúseností medzi tvorcami politík a jej výsledky sa dostali do slovenskej praxe.

Vzhľadom na rozsiahlosť a prierezovosť skúmanej problematiky predložená metodika syntetizuje teoretické a praktické poznatky z rôznych oblastí, ktoré ponúkajú vlastné špecifické prístupy. Pri jej vytváraní boli významným zdrojom informácií materiály venované priamo strategickému plánovaniu v KKP, ktoré boli doplnené o všeobecnejší kontext mestského a regionálneho rozvoja, ako aj tvorby verejných politík. Pri zostavení metodiky boli použité **viaceré zdroje z domáceho aj zo zahraničného prostredia**. Metodika je inšpirovaná publikáciou Coboi labu s názvom Method for tackling City Challenges (2021) a súborom nástrojov organizácie NESTA s názvom Development, Impact & You: Practical Tools to Trigger & Support Social Innovation, ktoré poskytli základ pre formuláciu jednotlivých krokov. Metodika čerpá z dokumentu odsúhlaseného vládou SR uznesením č. 197/2017: MIRRI SR. Metodika a inštitucionálny rámec tvorby verejných stratégií.

Najmä pri formulovaní záverečnej fázy bol ako zdroj použitý URBACT Toolbox, ktorý je dostupný na ich webovej stránke.[3] Ďalšími zdrojmi boli PRIME MINISTER'S STRATEGY UNIT. Strategy Survival Guide (2004), GHILARDI, L. Creative Towns and Regions. Making the Most of Cultural Resources Handbook (2018), COUNCIL OF EUROPE. The Intercultural City Step by Step. A practical guide for applying the urban model of intercultural inclusion (2021), NESTA. Development Impact & You. Practical Tools to Trigger & Support Social Innovation (2014), ERTÜRKOVÁ, E., ed. Příručka rozvoje místní kulturní politiky: Kroky, nástroje, případové studie (2016). Pred navrhovaním metodiky boli jednotlivé prístupy porovnané a na základe toho bola vytvorená vlastná štruktúra postupov (krokov).

3 Dostupné na: *https://urbact.eu/toolbox-home*

Text metodiky bol konzultovaný prostredníctvom pripomienkovania vybranými oddeleniami MK SR a zároveň členmi PKKP[4].

Z obsahového hľadiska sa skladá z troch kapitol, ktoré najskôr v teoretickej rovine popisujú problematiku interakcie KKP s územným rozvojom. V ďalšej kapitole sa zameriava priamo na stratégie vedené kultúrou a ponúka príklady dobrej praxe zo zahraničia. Následne formuluje princípy tvorby strategických dokumentov, ktoré by mali mať tvorcovia územných politík na pamäti pri zostavovaní strategických dokumentov pre KKP. Ústrednou časťou je záverečná kapitola popisujúca proces tvorby strategických dokumentov. Ten rozdeľuje do štyroch fáz: Identifikácia potreby tvorby stratégie a prípravné aktivity, Objavovanie výzvy za účasti aktérov, Navrhovanie aktivít a Nastavenie implementácie a hodnotenia. Tie sú ďalej rozdelené do samostatných krokov, v ktorých sú predstavené nástroje využiteľné v praxi. Prílohu predkladaného dokumentu tvorí vyhodnotenie dotazníka, ktorý bol realizovaný s cieľom doplnenia informácií o aktuálnom stave lokálnych a regionálnych strategických dokumentov zameraných na oblasť podpory kultúry a kreatívneho priemyslu na území Slovenskej republiky.

Cieľ

V najvšeobecnejšej rovine je cieľom dokumentu poukázať na **význam KKP pre hospodársky rozvoj a ich pozitívny vplyv na sociálnu, environmentálnu a kultúrnu oblasť na lokálnej a regionálnej úrovni.** Metodika má ambíciu podnietiť zodpovedné subjekty územnej samosprávy k efektívnemu využívaniu zdrojov a uvoľňovaniu nedostatočne využívaného kultúrneho a kreatívneho potenciálu.

Hlavným cieľom je poskytnúť územnej samospráve **metodické usmernenie v oblasti strategického plánovania rozvoja KKP** rešpektujúc odlišné podmienky príslušných území a týmto spôsobom ich stimulovať k tvorbe a implementácii strategických dokumentov zameraných na rozvoj KKP na lokálnej úrovni. Metodika je jedným z nástrojov MK SR podporujúcich koordináciu strategických aktivít zameraných na podporu KKP na štátnej, regionálnej a lokálnej úrovni, pričom reflektuje aktuálny medzinárodný kontext.

4 Oslovení boli vybraní členovia z podskupiny územná samospráva a výskumné a vzdelávacie inštitúcie: *https://pkkp.sk/o-nas/clenovia/*

Parciálne ciele metodiky:

1. **zvyšovať odbornú úroveň tvorcov politík prostredníctvom sprostredkovania teoretických poznatkov využiteľných v praxi,**
2. **poskytnúť praktické skúsenosti smerujúce k zlepšeniu efektívnosti opatrení,**
3. **poskytnúť príklady dobrej praxe zo SR a zahraničia,**
4. **vytvoriť priestor pre diskusiu a podporiť výmenu informácií medzi tvorcami politík na národnej, lokálnej a regionálnej úrovni v prepojení na medzinárodných aktérov.**

Cieľová skupina

Metodika je určená pre **tvorcov verejných politík na lokálnej a regionálnej úrovni riadiacich využívanie kultúrnych a kreatívnych zdrojov v území**. Tí sú vďaka väčšej lokálnej autonómii, príťažlivosti pre kreatívnych ľudí a ich lepšej dostupnosti k potrebám obyvateľov a potenciálu prirodzenými partnermi pre MK SR ako národnú autoritu v oblasti podpory KKP. Je určená hlavne pracovníkom oddelení kultúry, príp. oddelení cestovného ruchu, projektov a stratégií, mestského alebo regionálneho rozvoja obecných a mestských úradov a úradov samosprávnych krajov v SR.

Sekundárnou cieľovou skupinou sú aj ďalšie subjekty, ako napr. výskumné a vzdelávacie inštitúcie, subjekty štátnej správy, regionálne rozvojové agentúry a okrajovo tiež všetky subjekty pripravujúce alebo podieľajúce sa na tvorbe strategických dokumentov pre KKP na lokálnej a regionálnej úrovni.

1. KULTÚRA A KREATÍVNY PRIEMYSEL V KONTEXTE LOKÁLNEHO A REGIONÁLNEHO ROZVOJA

Kultúra v dnešnom svete prekročila kedysi zaužívané hranice, v ktorých bola chápaná predovšetkým v zmysle vysokého umenia, a dostáva sa do nových súvislostí. Značne sa rozširuje jej význam a spolu s kreatívnym priemyslom sa stávajú dôležitými aspektmi rozvoja hospodárstva, vedy a výskumu, vzdelávania, cestovného ruchu, zdravotníctva, sociálnej inklúzie, životného prostredia a pod. V novom kontexte je sledovaný ich vplyv na jednotlivca, organizácie a spoločnosť a prekračuje sa tak **pôvodný hodnotovo orientovaný prístup**. Ten držal kultúru ako významnú hodnotu pre spoločnosť v zlatej klietke. Tento prístup obmedzoval jej synergie v rôznych oblastiach života. Súčasné medzinárodné štúdie a dobrá prax (pozri 1.5 Stratégie vedené kultúrou a kreatívnym priemyslom ďalej) však ukazujú, že sa tieto predpoklady nenaplnili a v skutočnosti ide o pravý opak. Predkladaná metodika vychádza z premisy, že **správne nastavené kultúrne politiky rozumne využívajú kultúrne a kreatívne zdroje a podnecujú procesy smerujúce k ich zachovaniu a trvalo udržateľnému rozvoju**.

Na pozitívny efekt plynúci zo synergií kultúry, kreativity a rozvoja miest a regiónov upozorňujú mnohí autori (Florida,[5] Landry,[6] Throsby[7] a pod.). Ich myšlienky sa stali východiskom na uchopenie problematiky na úrovni medzinárodných organizácií, od ktorých ich preberajú viaceré národné, regionálne a lokálne politiky. Myšlienky ich prepojenia sa stali trvalou súčasťou agendy viacerých medzinárodných organizácií, ako sú napríklad EÚ či UNESCO.[8] O význame tejto témy v kontexte územného rozvoja svedčí koncept **rozvoja vedeného kultúrou** (z angl. culture-led development), ktoré je riadený **stratégiami založenými na kultúre** (z angl. culture-based strategy).

Ideu kultúrou vedeného rozvoja začali aplikovať najmä väčšie mestá koncom 70. rokov (viac Sacco, Graeme) s cieľom reštrukturalizácie ekonomiky. Potreba nahradiť tradičné zamestnania vo výrobe vyvolala inklináciu k novým alternatívam, ku ktorým patrili oblasti ako kultúra, cestovný ruch, bankovníctvo, finančníctvo, výskum a vývoj. Mnohé príklady úspešných kultúrou vedených rozvojových politík miest a regiónov sú zaznamenané od konca 80. a začiatku 90. rokov, aj keď v tomto období boli skôr výnimkou a experimentom. V roku 2005 Miles a Paddison vo svojom článku v Urban Studies upozornili na rast urbánnych politík vedených kultúrou. Pozornosť vyvolali prvé pokusy o meranie ekonomického vplyvu KKP v Európe (KEA, 2006), v dôsledku čoho sa viacerí tvorcovia politík začali zaujímať o tento druh stratégií rozvoja, hoci možno konštatovať, že potenciál KKP je aj na európskej úrovni stále podceňovaný.[9]

5 FLORIDA, R. (2002). The Rise of the Creative Class.
6 LANDRY, C. (2001). The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators.
7 THROSBY, D. (2001). Economics and Culture.
8 UNESCO (2005). Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions.
9 SACCO, P. L. (2011). Culture 3.0: A new perspective for the EU 2014-2020 structural funds programming, s. 4. Dostupné na: *http://www.interarts.net/descargas/interarts2577.pdf*

Kultúrna politika vo všeobecnosti

Pojem kultúrna politika je prepojením pojmov kultúra a (verejná) politika. Pojem kultúra je pojmom veľmi širokým, a to nielen v slovenčine. Raymond Wiliams považuje pojem kultúry za jeden z dvoch či troch najviac komplikovaných slov aj v anglickom jazyku.[10] Gažová uvádza dva základné uhly pohľadu na súčasný obsah pojmu kultúra. Prvým uhlom pohľadu je vnímanie kultúry ako výrazu intelektuálnych a umeleckých aktivít, výtvorov a hodnôt. Druhým uhlom pohľadu je chápanie kultúry ako svojbytného ekonomického sektora, ktorý predstavuje súbor ekonomických hodnôt a poskytuje aj priestor na uplatnenie.[11]

Na druhej strane pojmu kultúrna politika je pojem verejná politika. Peters definuje verejnú politiku ako súhrn činností vlády priamo alebo nepriamo pôsobiacich na občanov, operujúcu na troch úrovniach: politické rozhodnutia, produkty politiky a dôsledky politiky.[12] Podľa Andersona je verejnou politikou prúd zámerných činností realizovaných jedným alebo viacerými aktérmi pri riešení nejakého problému či sledovaní určitého záujmu (...), je možné ju členiť na (verejnopolitické) nároky, rozhodnutia, vyhlásenia, činy a (zamýšľané a nezamýšľané) dôsledky.[13]

Z prepojenia týchto dvoch pojmov vznikla koncepcia kultúrnej politiky. Kultúrnu politiku môžeme chápať ako zapojenie verejnosti do kultúrnej sféry cez prizmu „vlády“, čo je proces, ktorým štát manažuje jednotlivcov. V tomto zmysle sú kultúrne politiky formou „hegemónie“, ktorá je zabezpečená, keď „dominantná kultúra využíva vzdelávanie, filozofiu, náboženstvo, estetiku a umenie, aby sa jej dominancia javila ako normálna a prirodzená pre heterogénne skupiny tvoriace spoločnosť“.[14]

Gray (2010) definuje kultúrnu politiku „ako rozsah činností, ku ktorým sa vlády zaväzujú – alebo nezaväzujú – v oblasti kultúry.“ Pre DiMaggia (1983) sú kultúrne politiky „tie (politiky), ktoré regulujú to, čo sa nazýva trh nápadov“. Iné definície kultúrnej politiky majú opisnejší prístup k tomuto pojmu. Jedna z najkomplexnejších a najužitočnejších definícií pochádza od Margaret Wyszomirski (2002), ktorá definuje kultúrne politiky ako „veľký, heterogénny súbor jednotlivcov a organizácií, ktoré sa zaoberajú tvorbou, výrobou, prezentáciou, distribúciou – a ochranou a vzdelávaním o estetickom dedičstve a zábavné činnosti, výrobky a artefakty“.

Kultúrna politika je predmetom skúmania rôznych spoločenských vied, politických vied, sociológie, ekonómie, ale napríklad aj urbanizmu.

10 WILLIAMS, R. (1976). Keywords: A Vocabulary of Culture and Society.
11 GAŽOVÁ, V., ed. (2014): Pojem kultúrneho priemyslu a jeho metamorfózy. In: Metamorfózy priemyslu kultúry. Bratislava: Univerzita Komenského, s. 11-22.
12 PETERS, B. G. American Public Policy.
13 ANDERSON, J. E. (1975). Public Policymaking.
14 MILLER, T. a G. YÚDICE (2002). Cultural Policy.

Všetky tieto vedné disciplíny poskytujú vlastný pohľad na kultúrnu politiku. Z uvedeného vyplýva, že skúmanie verejnej politiky je multidisciplinárnym výskumom. Scullion a García k tomu pridávajú, že najväčšou výzvou multidisciplinárneho výskumu kultúrnej politiky je udržať akademickú otvorenosť.[15]

Multidisciplinaritu pre tento prípad môžeme charakterizovať podľa Kleina, ktorý ju vníma ako spojenie rôznych vedných disciplín, ktoré sa zameriavajú na rovnakú tému alebo skupinu problémov bez toho, aby sa upustilo od disciplinárnych postupov.[16] Najbežnejším prístupom k výskumu kultúrnej politiky z pohľadu verejnej politiky je prístup ako k akejkoľvek inej verejnej politike (sociálna, environmentálna, imigračná alebo iná oblasť verejných politík). Tento prístup teda nereflektuje špecifiká kultúrnej politiky a vychádza z konceptov, teórií a metód, ktoré sa zriedka líšia od metód používaných na štúdium iných oblastí politiky, bez ohľadu na to, aká jedinečná alebo odlišná môže byť táto oblasť politiky. Túto koncepciu skúmania kultúrnej politiky však niektorí autori či autorky považujú za nedostatočnú, pretože si nevšíma špecifiká dynamiky kultúry ani mnohé ďalšie diskusie o výskume kultúrnej politiky.[17]

Existujú tri hlavné prístupy k výskumu kultúrnej politiky z pohľadu verejnej politiky. Prvou je skúmanie „politického cyklu“, pričom ku kultúrnej politike sa ako k politickému cyklu pristupuje ako k priestoru dynamických vzťahov a výmen. Základnou snahou je pochopiť niektoré základné komponenty politického procesu. Druhým hlavným prístupom k výskumu kultúrnej politiky je komparatívna kultúrna politika, ktorá pristupuje k téme ponukou komplexného prehľadu tej-ktorej kultúrnej politiky. Tretím prístupom je evalvácia kultúrnych politík. Tieto prístupy sa snažia porozumieť vývoju a zmenám v kultúrnej politike.

Pre väčšinu konvenčných pohľadov na výskum kultúrnej politiky je táto oblasť výstupom opatrení spravovania a štúdiom rozvoja a zmeny kultúrnej politiky. Kultúrna politika zahŕňa štúdium štádií, procesov alebo dynamiky, ktoré prichádzajú s formovaním spravovania kultúry. Iné výskumy a diskusie sa snažia o objasnenie opodstatnenia kultúrnej politiky zameraním sa na vecné otázky: aký je účel kultúry, umenia a/alebo kultúrneho dedičstva? Aké sú jeho ciele? Majú kultúrne politiky podporovať umelcov/umelkyne, konkrétne inštitúcie alebo určité druhy umenia? Je kultúrna politika politikou kultúrnej produkcie a kreativity? Cieli kultúrna politika na to, ako môžu (alebo musia) ľudia získať prístup ku kultúre? Sú kultúrne politiky elitárske? Sú kultúrne politiky zamerané na produkciu, pričom na umenie je nahliadané ako na jednu z mnohých oblastí ekonomického rozvoja?[18]

15 SCULLION, A. a B. GARCÍA (2005). What is cultural policy research? In: International Journal of Cultural Policy, 11(2), s. 113-127.
16 KLEIN, J. T. (1990). Interdisciplinarity: History, Theory, and Practice.
17 PAQUETTE, J. a E. REDAELLI. Arts Management and Cultural Policy Research.
18 PAQUETTE, J. a E. REDAELLI (2015). Arts Management and Cultural Policy Research.

1.1 Model kultúry 1.0, 2.0, 3.0

S cieľom správneho nastavenia kultúrnych politík je potrebné vnímať, že v teórii existuje hneď niekoľko modelov kultúry. V záujme zvýšenia prehľadnosti a jasnosti sme sa preto rozhodli do metodiky v stručnosti zaradiť kapitolu o vývoji kultúrnych politík podľa Sacca. Ten rozlišuje tri modely kultúry, ktoré sa vyznačujú vlastným prístupom ku kultúre ovplyvneným špecifickými podmienkami prostredia. V súčasnosti sa jednotlivé modely prelínajú a neexistuje len jeden model, ale fungujú popri sebe v rôznych podobách.

Najdlhšie, predindustriálne obdobie je charakteristické modelom **Kultúra 1.0 – Model patrónstva/sponzorstva**. V rámci neho je možné rozlíšiť niekoľko fáz, ktoré však spája základná myšlienka kultivácie ducha umením. Kultúrne inštitúcie, podľa profesora Sacca, predstavovali chrámy poznania považované za strážcov pravdy a skutočnej hodnoty, ktoré najlepšie vedia, čo ľudia chcú a potrebujú. Kultúra je v ňom závislá od patrónov, ktorí do nej vkladajú zdroje z iných odvetví. Preto kultúra v tomto koncepte nepredstavuje samostatné odvetvie hospodárstva, ale závisí od iných zdrojov. Spotrebiteľmi boli väčšinou príslušníci vyšších spoločenských tried.

V dôsledku spoločenských zmien sa postupne rozrástlo kultúrne publikum. Prístup ku kultúre sa stal základným ľudským právom, zlepšili sa životné podmienky pracujúcich a spolu s tým aj ochota platiť za niektoré kultúrne produkty. Úlohu patróna začal preberať štát a podpora kultúry bola vnímaná ako verejný záujem. V tomto období sa začali formovať **prvé verejné kultúrne politiky**. Kultúra v nich stále predstavuje závislú oblasť, ktorá neprodukuje zisk, ale spotrebováva zdroje z iných hospodárskych odvetví.

Ďalším faktorom, ktorý podmienil nový model, bola kultúrna priemyselná revolúcia na prelome 20. storočia. Priniesla veľký rozmach nových technológií, zväčšil sa trh kultúry, vznikali nové kultúrne produkty a prístup k nim bol jednoduchší a cenovo dostupnejší. **V modeli Kultúra 2.0 – Kultúra ako zábavný priemysel** sa vnímanie kultúry od kultivácie ducha posúva k zábave pre širšie publikum, kde sa spotrebitelia stávajú hodnotiteľmi kvality. Kultúrne inštitúcie sú vnímané skôr ako zdroj zábavy so zameraním na tvorbu príjmov a zvyšovanie návštevnosti.

Kultúrna produkcia je značne obmedzovaná vstupnými faktormi – pre finančnú náročnosť nových technológií je pomerne náročné dostať sa na trh kultúry. Na rozdiel od prvého modelu majú v Kultúre 2.0 kultúrne a kreatívne aktivity ekonomický potenciál, ale stále predstavujú špecifický sektor hospodárstva (zvyčajne menší v porovnaní s iným priemyslom) vnímaný za súčasť širšieho zábavného priemyslu. V tejto fáze sa verejné politiky nezaoberajú len otázkami zlepšovania prístupu na trh, ale aj posilnením podnikateľských zručností a výrobných kapacít. Negatívom je nadmerné zameriavanie sa na ekonomický potenciál kultúry a kreatívnych priemyslov, kvôli čomu dochádza k zhoršovaniu ich umeleckej hodnoty.

Pod vplyvom novej vlny technologických inovácií dochádza v súčasnosti k zmene na **model Kultúry 3.0**. Táto fáza je charakterizovaná inováciami, ktoré nespôsobujú len rozšírenie dopytu, ale hlavne výrobných možností (napr. jednoducho prístupná 3D tlačiareň). Kým Kultúra 2.0 bola charakterizovaná rastom kultúrnych trhov, Kultúra 3.0 je charakterizovaná rastom skupiny producentov. Z kultúrneho publika sa stávajú tzv. odborníci v praxi. Ľahký prístup ku kultúrnym skúsenostiam núti jednotlivcov stále viac kontinuálne rozvíjať svoje vlastné schopnosti a naučiť sa pracovať s kultúrnym obsahom, ktorému je neustále vystavený. Pasívna spotreba je tu nahradzovaná aktívnou, v ktorej úlohu zohráva zmyslové poznávanie. Ďalším charakteristickým znakom je, že všadeprítomná kultúra prestáva byť špecifickou súčasťou zábavy a stáva sa základnou zložkou štruktúry každodenného života. Kultúrne inštitúcie sa stávajú tvorcami zmyslov a skúseností pre komunity, ktoré vznikajú prostredníctvom spolutvorby. V tejto fáze je potrebné vytvárať vzájomné prepojenia medzi KKP a inými oblasťami hospodárstva a celej spoločnosti. Táto zmena perspektívy má zmysel najmä pre správny a účinný prístup k tvorbe politiky.[19]

1.2 Model miest 1.0, 2.0, 3.0

Podobne ako profesor Sacco definoval modely kultúry, tak sa Charles Landry zaoberal vývojom miest a definoval v ňom tri modely v období po 2. svetovej vojne do súčasnosti, keď dochádza k prechodu medzi treťou a štvrtou priemyselnou revolúciou. Kým tretia priemyselná revolúcia je charakteristická digitalizáciou, štvrtá je založená na zbližovaní fyzického, digitálneho a biologického sveta. Každý z týchto modelov sa vyznačuje vlastnou charakteristikou a vlastnosťami.

Prvý model označovaný ako **Mestá 1.0** predstavuje **priemyselné mestá fungujúce ako stroje**. Najviac využívaný je tento model v období rokov 1960 – 1980. Charakteristické sú existenciou veľkých fabrík a sériovou výrobou. Fungujú v nich silné hierarchické štruktúry a sú riadené zhora nadol. Nevytvárajú sa v nich partnerstvá a je pre ne typické, že funkcie práce, života a voľného času sú oddelené. V oblasti mestského plánovania zvyčajne nevyužívajú konzultácie s prostredím a nie sú významnejšie zohľadňované potreby občanov, ktorí sú skôr vnímaní ako pracovná sila. Preto sa napríklad z hľadiska dopravy zameriavajú na zlepšovanie dopravy pre automobily, nie pre chodcov. Podpora hospodárstva je sústredená najmä na podporu veľkých tovární. Vo sfére kultúry sa kladie väčší dôraz na formu ako na obsah.[20]

V kontraste s modelom 1.0 sa od 90. rokov minulého storočia sformoval model miest označovaný ako **Mestá 2.0.** Tie sa zameriavajú viac

19 SACCO, P. L. (2011). Culture 3.0: A new perspective for the EU 2014-2020 structural funds programming, s. 5-8.
20 LANDRY, CH. (2015). The invisible hand of city-making, s. 2. Dostupné na: *https://charleslandry.com*

na tzv. soft urbanizmus, teda **emócie, zmyslový zážitok z mesta a jeho atmosféru.** Menia sa v nich budovy, ktoré prestávajú sledovať len funkčnosť a rozširujú svoje funkcie o estetickosť, ale aj unikátnosť. Mestskí architekti sa snažia mesto spraviť pôsobivejšie a unikátnejšie, napríklad postavením najvyššieho mrakodrapu alebo významného monumentu. Snahou je mestá budovať komplexnejšie a prepájať fyzické, sociálne a ekonomické aspekty pri rešpektovaní životného prostredia. V doprave sa kladie dôraz na mobilitu a dostupnosť.

Model 2.0 si berie pozitíva z predchádzajúceho, ale viac sa zameriava na kreatívnu ekonomiku. Kultúra sa stáva konkurenčným nástrojom a využíva sa na podporu regenerácie a revitalizácie miest najmä prostredníctvom veľkých kultúrnych infraštruktúrnych projektov. Dochádza k novému využitiu nevyužívaných priemyselných objektov na kultúrne účely, ako napr. Kaapelitehdas v Helsinkách (prerobené z bývalej továrne na káble), Bakelit Multi Art Center v Budapešti (využívajúci bývalé vojenské budovy, neskôr slúžiace ako textilná fabrika), Tabačka v Košiciach (prerobené objekty bývalej tabakovej fabriky) alebo Maltfabrikken v Ebeltofte (umiestnená v bývalých sladovniach). V regeneračných mestských stratégiách je známym príkladom Bilbao s projektom Guggenheimovho múzea (viac v kapitole Stratégie vedené kultúrou).

V ďalšej fáze **Mestá 3.0 je mesto vnímané ako živý organizmus.** Pri plánovaní a formovaní mesta je využívaná kolektívna predstavivosť a inteligencia občanov. Cieľom je vytvorenie prispôsobiteľných a flexibilných miest založených na horizontálnej a medzisektorovej spolupráci a spolutvorbe, čím sa mestá stávajú odolnejšími a udržateľnejšími. Sú riadené zdola nahor. Významnými hodnotami sú prístupnosť verejných priestorov, digitalizácia a nehmotné zdroje. V plánovaní prevažuje viac holistický a integrovaný prístup. Tvorcovia politík v tomto modeli chápu, že úspech mesta stojí na podpore dobre fungujúceho podnikateľského prostredia, a preto podporujú vznik startupov a ľudskú kreativitu. V kultúre sa divák stáva spolutvorcom. Silný dôraz na participáciu občanov sa kladie aj v tvorbe politík. Kreatívny potenciál sa sústredí do kreatívnych štvrtí, centier, ulíc.[21]

V územnom plánovaní sú významné tieto priority: zdôrazňovanie spoločných vlastností a neviditeľných hodnôt, ktoré sa menia na komodity; sledovanie územia očami iných; zabezpečenie sociálnej aj kultúrnej inkluzívnosti; medzigeneračná rovnosť a komunikácia; ekologické povedomie a holistické účtovníctvo; zdôrazňovanie zdravia; využívanie kreatívneho plánovania, ktoré umožňuje myslieť, plánovať a konať s predstavivosťou.[22]

21 LANDRY, CH. (2014). The City 1.0, The City 2.0 & The City 3.0. Dostupné na: *https://charleslandry.com/blog/the-city-1-0/*
22 LANDRY, CH. (2015). The invisible hand of city-making, s. 2. Dostupné na: *https://charleslandry.com*

1.3 Koncept štyroch pilierov udržateľného rozvoja

Trvalo udržateľný rozvoj v SR je definovaný ako „rozvoj, ktorý súčasným i budúcim generáciám zachováva možnosť uspokojovať ich základné životné potreby, a pritom neznižuje rozmanitosť prírody a zachováva prirodzené funkcie ekosystémov."[23] Ide teda o cielený, dlhodobý, komplexný a synergický proces, ktorý ovplyvňuje všetky aspekty života (kultúrne, sociálne, ekonomické, environmentálne a inštitucionálne) na všetkých úrovniach (lokálnej, regionálnej, národnej a medzinárodnej) a smeruje k vytvoreniu funkčného modelu schopného kvalitne uspokojiť materiálne, duchovné a sociálne potreby a záujmy ľudí. Pritom eliminuje zásahy ohrozujúce, poškodzujúce alebo ničiace podmienky a formy života, nezaťažuje krajinu nad únosnú mieru, rozumne využíva a chráni **kultúrne** a prírodné dedičstvo.[24]

Ako je vidieť na týchto definíciách, trvalo udržateľný rozvoj je systematickým procesom, ktorého cieľom je zachovať existujúce zdroje ďalším generáciám. V tomto kontexte má svoju nezastupiteľnú úlohu práve kultúra a kreatívny priemysel a ich previazanosť na ďalšie oblasti, predovšetkým na životné prostredie a prírodné zdroje. V skutočnosti však v praxi, aj napriek snahe viacerých vedcov a tvorcov politík, KKP nie sú stále dostatočne reflektované ako dôležité elementy trvalo udržateľného rozvoja. V politikách trvalo udržateľného rozvoja im nie je pripisovaná významná úloha, skôr sú jeho okrajovou súčasťou. Situácia je podobná aj na medzinárodnom poli. V mnohých medzinárodne platných dokumentoch, stratégiách a následne implementovaných opatreniach sa na kultúrny aspekt trvalo udržateľného rozvoja zabúda.

Od polovice 80. rokov 20. storočia bol využívaný **koncept trvalo udržateľného rozvoja založený na troch dimenziách** (hospodársky rast, sociálna inklúzia a environmentálna rovnováha), označovaný ako trojuholník trvalo udržateľného rozvoja. Na tomto koncepte bola založená napríklad Lisabonská stratégia[25] a tiež stratégia Európa 2020, ktoré predstavovali svojho času základ pre politiky EÚ.

23 zákon č. 17/1992 Zb. Zákon o životnom prostredí, § 6.
24 MINISTERSTVO ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA SR (2001). Národná stratégia trvalo udržateľného rozvoja.
25 Jej cieľom bolo urobiť z EÚ do roku 2010 najkonkurencieschopnejšiu a najdynamickejšiu poznatkovo orientovanú ekonomiku sveta, schopnú trvalo udržateľného rastu, s väčším množstvom pracovných miest a väčšou sociálnou súdržnosťou.

Obrázok 2: **Trojuholník trvalo udržateľného rozvoja**

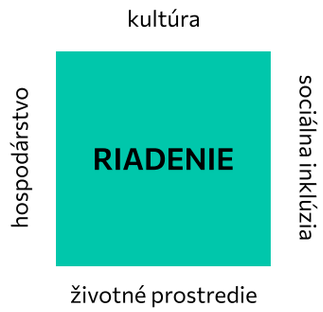
Zdroj: spracované podľa PASCUAL, J. Kulturní politiky, udržitelnost a participace. In: ERTÜRKOVÁ, E., ed. Příručka rozvoje místní kulturní politiky: Kroky, nástroje, případové studie, s. 31.

Postupne však (prelom 21. storočia) akademická obec, experti a viaceré medzinárodné organizácie, ako napr. UNESCO, EÚ, World Summit on Sustainable Development, UCLG, Culture Action Europe, začali poukazovať na kultúru ako na štvrtý pilier[26] udržateľného rozvoja území, ktorý je úplne prepojený s ďalšími tromi piliermi.[27] Na európskej úrovni sa o interdisciplinaritu snaží aj Nový európsky Bauhaus (NEB), ktorý prepája Európsku zelenú dohodu s každodenným životom občanov EÚ. Jeho cieľom je:

- zlepšiť cenovú dostupnosť a prístupnosť životných priestorov zajtrajška,
- mobilizovať dizajnérov, architektov, inžinierov, vedeckých pracovníkov, študentov a tvorivé mysle z rôznych disciplín, aby nachádzali riešenia zamerané na udržateľný životný štýl v Európe aj mimo nej,
- zlepšiť kvalitu života občanov EÚ,
- poskytovať finančnú podporu na inovatívne nápady a produkty prostredníctvom ad hoc výziev na predkladanie návrhov a koordinovaných programov.[28]

26 V roku 2001 austrálsky vedec Jon Hawkes ako prvý sformuloval potrebu pridania kultúry do konceptu trvalo udržateľného rozvoja v dokumente Culture's essential role in public planning.
27 Bližšie Naša spoločná budúcnosť alebo Brundtlandská správa (1987).
28 New European Bauhaus. Dostupné na: *https://culture.ec.europa.eu/sk/node/1181*

Obrázok 3: **Štvorec udržateľného rozvoja**



Zdroj: spracované podľa PASCUAL, J. Kulturní politiky, udržitelnost a participace. In: ERTÜRKOVÁ, E., ed. Příručka rozvoje místní kulturní politiky: Kroky, nástroje, případové studie, s. 31.

Model štvorca má nahradiť užšie zameraný koncept trojuholníka, ktorý nereflektuje všetky dimenzie spoločnosti. Neumožňuje rozumieť problémom a výzvam, s ktorými sa dnes mestá a regióny stretávajú. V oblasti kultúry k týmto výzvam patria:

- **kultúrny kontext** (tvorivosť, kritické vedomosti, rozmanitosť, estetika, pamäť, pocit spolupatričnosti a pod.): robí z obyvateľov občanov,
- **význam**: je vytváraný v spolupráci s občanmi. Mestá a regióny predstavujú otvorený systém tvoriaci význam,
- **prepojenie tradícií a kreativity** (vo význame starého a nového): dochádza tak k posilneniu ducha miesta a osobitosti území. Kultúra je dušou miest,
- **medzikultúrny dialóg**: ako výzva pre spoločnosť. Odohráva sa každý deň a na každom mieste,
- **kreativita**: je nevyčerpateľným zdrojom. Kreatívne procesy prebiehajú v územiach a využívajú miestne zdroje,
- kultúrne hodnoty: zachovávanie pôvodných kultúrnych hodnôt, ktoré vyjadrujú historický vzťah k prírode a ku krajine, kde hrá veľkú úlohu územná samospráva.[29]

Úspešné riešenie problémov nemôže byť založené len na vnímaní kultúry ako prostriedku na dosiahnutie cieľov, či už ekonomických alebo spoločenských. Ďalším neúčinným spôsobom je začleňovanie kultúry iba do vybranej dimenzie rozvoja (hospodársky rast, sociálna inklúzia a environmentálna rovnováha),[30] naopak, je potrebné hľadať všetky možné súvislosti.

29 PASCUAL, J. (2016). Kulturní politiky, udržitelnost a participace. In: ERTÜRKOVÁ, E., ed. Příručka rozvoje místní kulturní politiky: Kroky, nástroje, případové studie, s. 29.
30 PASCUAL, J. (2016). Kulturní politiky, udržitelnost a participace. In: ERTÜRKOVÁ, E., ed. Příručka rozvoje místní kulturní politiky: Kroky, nástroje, případové studie, s. 29.

Princíp štvorca na medzinárodnom poli presadzuje medzinárodná organizácia UCLG, ktorá na svetovom stretnutí miestnych a regionálnych lídrov v Mexiku v roku 2010 vyhlásila: „Kultúra je štvrtý pilier udržateľného rozvoja," čím ako jedna z prvých upriamila pozornosť na jej význam v kontexte trvalo udržateľného rozvoja na medzinárodnej úrovni. Zároveň vyzvala mestá a regionálne vlády k rozvoju kvalitných kultúrnych politík a zahrnutiu kultúrnej dimenzie do všetkých verejných politík.

V tomto zmysle je **vzťah medzi kultúrou a udržateľným rozvojom vnímaný v dvoch rovinách:**

- **udržateľný rozvoj KKP:** rieši témy, ako napríklad vytvárať a implementovať udržateľné kultúrne politiky so špecifickými opatreniami pre jednotlivé odvetvia (kultúrne dedičstvo, výtvarné umenie, scénické umenie, film a video, televízia a rozhlas, videohry, hudba, knihy a tlač, dizajn, architektúra, reklamný priemysel),[31]
- **téma KKP zahrnutá vo všetkých relevantných politikách:** hovorí o témach, ako ich integrovať do iných politík v záujme posilnenie synergií najmä v príbuzných oblastiach (mestský rozvoj, cestovný ruch, regionálny rozvoj, sociálne inovácie, sociálna inklúzia, kultúrna diplomacia a prezentácia v zahraničí, podnikanie, zamestnanosť, vzdelávanie, životné prostredie a pod.).

Kľúčovým dokumentom s celosvetovou pôsobnosťou, ktorého cieľom je podnietiť lokálne a regionálne vlády k trvalo udržateľnému rozvoju kultúry, je **Agenda 21 pre kultúru** (prijatá v roku 2004). Hovorí, že rozvoj území bude udržateľný len vtedy, ak bude komplexný, a preto kultúra musí byť nevyhnutnou súčasťou takéhoto rozvoja. A to aj pre jej schopnosť vytvárať kolektívne naratívy, konsolidovať komunity a podporovať rozmanitosť ako základný prvok udržateľnosti.[32]

Vo vzťahu k trvalo udržateľnému rozvoju je kultúra horizontálnou prioritou a hrá kľúčovú úlohu nielen v jeho propagácii, ale je aj katalyzátorom ekonomického, sociálneho a environmentálneho rozvoja.[33] Potvrdzujú to územné stratégie, v ktorých kultúra a kreatívny priemysel ako integrálne súčasti rastu a rozvoja územia prispievajú k revitalizácii ekonomík, zvyšovaniu zamestnanosti a stimulácii miestneho rozvoja podporou kreativity.[34]

31 Klasifikácia KKP podľa Európskej komisie.
32 CULTURE ACTION EUROPE (2019). Implementing culture within the sustainable development goals, s. 1. Dostupné na: *https://cultureactioneurope.org/files/2019/09/Implementing-Culture-in-Sustainable-Development-Goals-SDGs.pdf*
33 ASSEMBLY OF EUROPEAN REGIONS (2020). Culture, a pillar of sustainable regional development. Dostupné na: *https://aer.eu/culture-pillar-sustainable-development/*
34 MK SR (2020). Manifest Platformy pre kultúrny a kreatívny priemysel, s. 6.

1.4 Vplyvy kultúry a kreatívneho priemyslu v kontexte lokálneho a regionálneho rozvoja

V poslednom období na medzinárodnej úrovni zaznamenávame inklináciu viacerých miest a regiónov k uplatňovaniu konceptu rozvoja vedeného KKP.[35] V kontexte územného rozvoja KKP predstavujú **významné hodnoty so špecifickými vlastnosťami** (transsektorovosť, nemateriálnosť, obnoviteľnosť, dynamika, vysoký potenciál rastu a pod.), vďaka ktorým je ich potenciál nesmierny v rôznych rovinách. Rozvoj vedený kultúrou je spôsobom, ako sa priblížiť k vedomostnej ekonomike a inováciám, čím sa územia dokážu odlíšiť od ostatných, zvyšuje sa ich konkurencieschopnosť a zároveň sa zlepšujú ich mäkké aktíva so silným sociálnym a environmentálnym zameraním. Vo vedomostnej ekonomike KKP predstavujú dôležité **znalostné aktivity v priamom zmysle**. Nepriamo vytváraním kreatívneho prostredia vyvíjajú a podporujú **inovácie v iných sektoroch hospodárstva**.[36]

KKP nepredstavujú len odvetvia hospodárstva, ale sú označované ako tzv. **sociálny softvér**, ktorý je nevyhnutný pre riadenie komplexnosti súčasných spoločností a ekonomík. V tomto zmysle je ich potrebné vnímať ako ekosystém, v ktorom všetky jeho súčasti musia byť adekvátne podporované, aby boli vytvárané pozitívne ekonomické, sociálne, environmentálne a kultúrne efekty.[37] Majú potenciál byť multidisciplinárnou odpoveďou na výzvy, ktorým dnešná spoločnosť čelí, napr. kríza hodnôt, životného prostredia, globalizácia, ekonomická kríza, vyčerpateľnosť zdrojov a pod. Majú dôležité postavenie v mestskej regenerácii vďaka svojej schopnosti zlepšovať kvalitu života, vytvárať zamestnanosť a podporovať sociálnu inklúziu.

Rozvoj založený na kultúre má veľký potenciál nielen pre menej rozvinuté územia, ale aj pre ekonomicky vyspelé územia, kde môže byť nadstavbou klasických stratégií územného rozvoja. V oboch prípadoch môžu byť kultúrna infraštruktúra a iné zdroje využívané na zvyšovanie konkurenčnej výhody miestneho hospodárstva a na stimuláciu tvorivosti a podnikania.[38]

V území sa prejavujú **priamymi, nepriamymi a odvodenými vplyvmi**, pričom sa predpokladá, že nepriame účinky sú značne vyššie ako ich priame účinky. Aj napriek vysokému potenciálu sa často stretávame s názorom, podľa ktorého je KKP len menej podstatnou súčasťou

35 Bilbao, Barcelona, Glasgow, Aarhus, Bologna, Wallonia, Lille a pod.
36 URBACT (2006). Culture and Urban Regeneration. The Role of Cultural Activities & Creative Industries, s. 2.
37 CULTURE ACTION EUROPE (2018). The Value and Values of Culture, s. 2.
38 POLICY HANDBOOK (2012). How to strategically use the EU support programmes, including Structural Funds, to foster the potential of culture for local, regional and national development and the spill-over effects on the wider economy?, s. 7.

hospodárstva s nízkou ekonomickou výkonnosťou, závislou od verejných zdrojov. Toto vnímanie spôsobuje, že kultúrny a kreatívny potenciál je nedostatočne a neefektívne využívaný a podporovaný. Aby sa politika pre kultúru a kreatívny priemysel stali prioritnými politickými agendami, je potrebné zaoberať sa meraním nielen priamych, ale aj nepriamych účinkov.[39]

V týchto súvislostiach organizácie ako UNCTAD, UNESCO a EÚ hovoria, že vďaka svojej dynamike, potenciálu rastu a ďalším vlastnostiam je „kultúra významná pre ekonomiku, životné prostredie a sociálnu inklúziu". Ich význam možno zhrnúť do nasledovných bodov:[40]

1. **Kultúra a kreatívny priemysel prinášajú ekonomické efekty:**
   Produkcia kultúrnych a kreatívnych tovarov a služieb, ktoré majú často nehmotný alebo intelektuálny charakter, sa viaže na miesto. Preto sa ich efekty silne prejavujú priamo v území, kde priťahujú talenty, nové podniky a investície, diverzifikujú miestnu ekonomiku, vytvárajú lepšie platené pracovné miesta a obrat a zvyšujú miestny inovačný potenciál.[41]
   Z hľadiska štruktúry vytvárajú multiplikačné efekty systém vzájomne prepojených javov, ktoré sa objavujú spolu a navzájom sa podnecujú. Niektoré z nich fungujú ako spúšťač pre ostatné – napríklad podporou zamestnanosti dochádza k celému radu ďalších pozitív v území, zvyšuje sa kúpyschopnosť obyvateľstva, čím rastie aj spotreba kultúrnych a kreatívnych statkov a služieb. Ako dokazujú realizované výskumy, príjmy z kultúrnych festivalov prevyšujú náklady na ich organizáciu. Podľa estónskej štúdie realizovanej v menších a stredne veľkých mestách každé jedno euro z rozpočtu festivalu prináša naspäť štyri eurá pre miestnu ekonomiku.[42]
   Na posilnenie vplyvov je potrebné vytvárať pestré prostredie, v ktorom bude prirodzene dochádzať k podpore miestnej kultúry a rozvoju aktivít z existujúcich záujmov občanov.[43] Ekonomické efekty sú posilňované tvorbou a fungovaním kultúrnych a kreatívnych klastrov, preto je kľúčové, aby územné stratégie rozvoja podporovali vytváranie partnerstiev medzi orgánmi verejnej správy, kultúrnymi organizáciami, príslušnými obchodnými iniciatívami a zástupcami občianskej spoločnosti.

39 SACCO, P. L. Culture 3.0: The impact of culture on social and economic development, & how to measure it. Dostupné na: *https://ec.europa.eu/assets/jrc/events/20131024-cci/20131024-cci-sacco.pdf*

40 Účinky v kontexte územného rozvoja sme rozdelili do nasledovných bodov, ktoré majú poskytnúť komplexný pohľad na problematiku. Z rôznych možností sledovania účinkov sme vychádzali z prednášky Ragnara Siila, pretože prináša praktický pohľad. Je dôležité chápať, že jednotlivé body účinkov sa navzájom prelínajú a podmieňujú a nie je možné určiť presné hranice medzi nimi.

41 CENTRE FOR STRATEGY AND EVALUATION SERVICES (2010). Štúdia o prínose kultúry k miestnemu a regionálnemu rozvoju – dôkazy, ktoré poskytujú Štrukturálne fondy, s. 32. Dostupné na: *https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2020/02/Studia_o_prinose_kultury_k_miestnemu_a_regionalnemu_rozvoju_dokazy_ktore_poskytuju_strukturalne_fondy.pdf*

42 SIIL, R. (2021). Developing cultural and creative industries on local and regional level. Dostupné na: *https://www.youtube.com/watch?v=Qdc_hVbBviQ*

43 CULTURE ACTION EUROPE (2018). The Value and Values of Culture, s. 20.

2. **Kultúra a kreatívny priemysel priťahujú zahraničné investície:**
   KKP môžu byť prostriedkom na zabezpečenie a posilnenie imidžu miesta ako významnej kultúrnej destinácie so špecifickým charakterom a nástrojom na získanie konkurenčnej výhody a pritiahnutie návštevníkov a turistov, firiem, inštitúcií a kreatívneho talentu. V oblasti cestovného ruchu je význam KKP nesmierny, keďže často práve kultúrne a kreatívne zdroje bývajú primárnym impulzom cestovania v prípade zážitkového, kultúrneho a kreatívneho cestovného ruchu, ktoré v súčasnosti patria k najobľúbenejším druhom cestovného ruchu. Naviac je ich možné realizovať ako udržateľné formy, ktoré stoja v kontraste s masovosťou klasického rekreačného turizmu. Zaujímavým faktom je, že tzv. kultúrny turista je pokladaný za „lepšie platiaceho turistu".[44]
3. **Kultúra a kreatívny priemysel robia z miest lepšie miesta pre život:**
   Pre tvorcov územných politík KKP predstavujú prostriedky, ako možno vytvárať a implementovať stratégie, ktoré sú viac orientované na spotrebiteľov/obyvateľov. Tieto územia sú označované ako lepšie miesta pre život a stávajú sa živšími, zelenšími a prístupnejšími, prosperuje v nich komunitný život, obyvatelia sa starajú o svoje okolie, sú priateľskejší k návštevníkom, otvorenejší k inakosti, je v nich menšia segregácia.
   Účasť na kultúre je v nich súčasťou životného štýlu. Kultúra pomáha vytvárať pocit spokojnosti – je tvorcom šťastia a zároveň jeho základnou súčasťou na individuálnej a komunitnej úrovni. Prístup a účasť na kultúre zohrávajú úlohu pri pocite osobného naplnenia, zvyšujú kvalitu života a blahobyt jednotlivca aj komunít. V roku 2011 Eurobarometer identifikoval, porovnal a analyzoval rôzne formy a podmienky blahobytu, v ktorom respondenti označili kultúrne aktivity za jeho determinantov.[45]
   Zároveň ako nevyčerpateľné zdroje zohrávajú význam v súvislosti s riešením ekologických otázok a sú významnými nástrojmi zvyšovania povedomia o nich. Vďaka ich spoločenskému postaveniu môžu umelci, spisovatelia, dizajnéri, architekti, herci či hudobníci zvyšovať povedomie o ekologických otázkach a inšpirovať jednotlivcov aj spoločnosť k zmene.
4. **Kultúra a kreatívny priemysel sú schopné revitalizovať územia:**
   Viaceré príklady, napr. Amsterdam, Kodaň, Barcelona, Bilbao alebo Liverpool, ukazujú, ako KKP dokážu vrátiť život mestám, pustnúcim objektom, nebezpečným štvrtiam. Ich význam v regenerácii území spočíva v hľadaní rovnováhy medzi zlepšením fyzickej infraštruktúry a rozvojom sociálneho a kultúrneho kapitálu.[46] Pozitívne účinky vnímame v širšom meradle – znižuje sa úroveň kriminality a znečis-

44 URBACT (2006). Culture and Urban Regeneration. The Role of Cultural Activities & Creative Industries, s. 17.

45 EÚ (2014). Council conclusions on cultural heritage as a strategic resource for a sustainable Europe. Dostupné na: *https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52014XG0614%2808%29*

46 CULTURE ACTION EUROPE (2018). The Value and Values of Culture, s. 20.

tenia, zvyšuje sa hodnota realít, prichádzajú investície zo súkromného sektora, revitalizujú sa mestské priestory, zlepšuje sa doprava.

5. **Kultúra a kreatívny priemysel prinášajú značné sociálne vplyvy a sprostredkovávajú významné spoločenské hodnoty:**
V sociálnej sfére prinášajú celý rad pozitívnych efektov. Veľký potenciál majú pre marginalizované a izolované skupiny, ktorým umožňujú získať zručnosti a sebavedomie, ale aj v boji proti chudobe a za stieranie sociálnych rozdielov. Kultúrne aktivity posilňujú sociálnu súdržnosť, medzikultúrnu komunikáciu a dialóg medzi etnickými skupinami a sociálnymi komunitami. Rada EÚ uznala ich úlohu v podpore medzikultúrneho dialógu a kultúrnej diverzity a ich schopnosť predchádzať a riešiť medzikultúrne výzvy prostredníctvom boja so stereotypmi a s predsudkami.[47] Kultúra a kreativita hrajú kľúčovú úlohu v podpore sociálnych inovácií.
Prostredníctvom participácie KKP sprostredkúvajú významné hodnoty, a to hodnoty mieru, tolerancie, slobody, ľudských práv a rovnosti. Ich potenciál v tomto smere ešte viac zintenzívňuje aktívna spotreba, ktorá ponúka nové perspektívy a rozvíja demokratické myslenie. V správe Európskeho parlamentu sa uvádza, že „medzikultúrny dialóg je nástrojom inkluzívneho demokratického zapájania občanov a posilňovania ich postavenia, a to najmä vo vzťahu k spoločnému majetku a verejným priestorom; a že ako taký môže medzikultúrny dialóg výrazne prispieť k prehlbovaniu demokracie a rozvoju väčšieho a intenzívnejšieho začleňovania a pocitu spolupatričnosti."[48]
Prieskum realizovaný Medzinárodným fondom pre kultúrnu rozmanitosť (z angl. International Fund for Cultural Diversity) preukazuje silnú koreláciu medzi podporou kultúry a podporou demokratickej spoločnosti, pretože vystavujú občanov a občianky novým, často provokatívnym názorom. Týmto spôsobom ich podnecujú k väčšej tolerancii, otvorenosti a rešpektu k iným.[49]

47 EÚ (2014). Council conclusions on cultural heritage as a strategic resource for a sustainable Europe. Dostupné na: *https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52014XG0614%2808%29*
48 EÚ (2015). Správa o úlohe medzikultúrneho dialógu, kultúrnej rozmanitosti a vzdelávania pri propagovaní základných hodnôt EÚ. Dostupné na: *https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0373_SK.html*
49 CULTURE ACTION EUROPE (2018). The Value and Values of Culture, s. 7.

1.5 Stratégie vedené kultúrou a kreatívnym priemyslom v kontexte lokálneho a regionálneho rozvoja

Profilácia rôznych konceptov kreatívneho priemyslu a inklinácia spoločnosti k nemateriálnym zdrojom podnietili orientáciu územného rozvoja na kultúrne zdroje. V praktickej rovine sa tento posun prejavuje tvorbou a implementáciou stratégií vedených kultúrou. Rešpektujúc podmienky SR a stav na našom území pre potreby tejto metodiky pod pojmom **strategické dokumenty vedené kultúrou a kreatívnym priemyslom** alebo **strategické dokumenty založené na kultúre a kreatívnom priemysle** (z angl. culture-led/culture-based strategies) rozumieme verejné strategické dokumenty, ktoré využívajú kultúru a kreativitu ako základné zdroje územia pre jeho rozvoj. Majú podobu uceleného dokumentu vypracovaného subjektom územnej verejnej správy smerujúceho k dosiahnutiu stanovených cieľov.

Na rozdiel od klasických kultúrnych stratégií, ktoré sa zameriavajú na **estetickú hodnotu kultúry**, teda kultúru vo význame umeleckých oblastí, kultúrne vedené stratégie majú **širšie zameranie a kultúru dávajú do prienikov s rozvojom územia v rôznych kontextoch**[50] (hospodárskych, sociálnych a environmentálnych). Vďaka svojim nespochybniteľným vlastnostiam je kultúrny rozmer uznaný ako nevyhnutná téma akejkoľvek stratégie územného rozvoja.[51]

Pre posilnenie efektov KKP je potrebné využívať **integrovaný prístup ku kultúrnej politike**. Cieľom tvorcov politík má byť jej integrácia do agendy miest a regiónov tak, aby dochádzalo k jej vzájomnej interakcii so sociálnymi, ekonomickými a environmentálnymi agendami.[52] Len integrovaným prístupom sa môže územie transformovať z výrobného mesta na kultúrne a kreatívne mesto, región či štvrť.[53] Tento prístup je schvaľovaný aj významnými medzinárodnými organizáciami. EÚ v rámci

50 BIANCHINI, F. (1999). Cultural planning for urban sustainability. In: L. NYSTROM a C. FUDGE, eds. Culture and Cities. Cultural Processes and Urban Sustainability, s. 41.
51 CENTRE FOR STRATEGY AND EVALUATION SERVICES (2010). Štúdia o prínose kultúry k miestnemu a regionálnemu rozvoju – dôkazy, ktoré poskytujú Štrukturálne fondy, s. 27. Dostupné na: *https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2020/02/Studia_o_prinose_kultury_k_miestnemu_a_regionalnemu_rozvoju_dokazy_ktore_poskytuju_strukturalne_fondy.pdf*
52 URBACT (2006). Culture and Urban Regeneration. The Role of Cultural Activities & Creative Industries, s. 22.
53 Integrovaný prístup v tvorbe strategického plánovania kultúry využilo Mesto Bratislava, ktorá svoju Koncepciu udržateľného rozvoja kultúry Bratislava 2030 previazalo s mestským strategickým dokumentom Bratislava 2030 čím zabezpečilo prienik s ostatnými politikami mesta. „Udržateľná budúcnosť mesta je v silnej komplexnej politike, ktorá reaguje na globálne výzvy (Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja), v lokálnych podmienkach. Nefunkčné sa ukázalo vytváranie samostatných sektorových politík, ktoré spolu vzájomne nekomunikujú."

Urbánnej agendy pre EÚ zdôrazňuje inkluzívny mestský rozvoj, zapájanie občanov a komunít v záujme podpory environmentálneho, ekonomického, sociálneho a kultúrneho rozvoja mestských oblastí. Tiež obhajuje holistický prístup k urbanizácii a požaduje „vyvážený, udržateľný a integrovaný prístup k mestským výzvam“ s prihliadnutím na „ekonomické, environmentálne, sociálne, územné a kultúrne“ aspekty.[54] UNESCO vo svojej Globálnej správe o kultúre pre udržateľný rozvoj miest zdôrazňuje dôležitosť kultúry v tomto procese a vyhlasuje, že úplná integrácia kultúrnych zložiek do mestských stratégií od začiatku do konca je „najlepším opatrením na predchádzanie negatívnym vplyvom rýchlej urbanizácie“.[55]

Interakciám kultúry a územného rozvoja sa z pohľadu praxe venuje aj program URBACT, ktorého jednou z tém podpory je kultúra a kultúrne dedičstvo (v rámci hlavnej témy rozvoj fyzickej infraštruktúry). Tvrdí, že integráciou kultúry a kultúrneho dedičstva v regionálnych a lokálnych stratégiách dochádza k stimulácii rozvoja kreatívneho podnikania, podpore tradičných kultúrnych zdrojov a multiplikačných efektov pre miestnu komunitu. Na túto tému vydal URBACT publikáciu Kultúra a regenerácia miest. Úloha kultúrnych aktivít a kreatívneho priemyslu pri regenerácii európskych miest (Culture and Urban Regeneration. The Role of Cultural Activities & Creative Industries in the Regeneration of European Cities) (2006).

V rámci integrácie kultúry do ďalších oblastí má zmysel podporovať:

- **prepojenia medzi inovačnou a kultúrnou politikou, umelcami a kreatívcami** v snahe napomôcť inováciám v danom území a spojeniu digitálnych a technologických hubov s kultúrnymi a kreatívnymi,
- **využitia hmotného a nehmotného kultúrneho dedičstva** na posilnenie sebavedomia, sebahodnoty a sociálnej súdržnosti,
- **silné sociálne hodnoty a riešenie sociálnych tém,** akými sú xenofóbia, rasizmus, rodová diskriminácia, extrémny nacionalizmus,
- **budovanie kapacít prostredníctvom umeleckého vzdelávania, living labs a spolutvorby,**
- **posilnenie postavenia ľudí** umožňujúce vyjadrenie miestnych kultúrnych hodnôt, rozvoj publika a participáciu,
- **interkultúrny dialóg a pozitívny, proaktívny prístup ku kultúrnej integrácii,**
- **boj proti sociálnej nerovnosti** stimuláciou kultúrneho podnikania a lepšieho manažmentu kultúrnych zdrojov s cieľommaximalizácie participácie a zodpovednosti občanov.[56]

54 URBACT (2006). Culture and Urban Regeneration. The Role of Cultural Activities & Creative Industries, s. 22.
55 UNESCO (2016). Culture: Urban Future. Global Report on Culture for Sustainable Urban Development, s. 20.
56 CULTURE FOR CITIES AND REGIONS (2017). Future creative cities – Why culture is a smart investment in cities, s. 7.

- Z historického hľadiska ako prvé začali tento koncept využívať staré priemyselné mestá, ktoré potrebovali revitalizovať miestnu ekonomiku, a hlavné alebo krajské mestá usilujúce sa o získanie lepšieho postavenia. Kultúra v nich bola využitá ako nástroj na revitalizáciu a vybudovanie nového imidžu mesta alebo regiónu. Patria k nim mestá ako Bilbao, Frankfurt, Glasgow či Barcelona.[57] Každé z nich vo svojom strategickom prístupe predstavilo istý model charakteristický použitím určitého druhu kultúrnych a kreatívnych zdrojov.

Príklad 1: **Model Barcelona**
Barcelona niekoľko rokov využívala kultúru na transformáciu vzťahov medzi občanmi (vzťahy medzi susedmi, zapájanie občanov, sociálna inklúzia), aby zmenila imidž mesta na medzinárodnej úrovni a pritiahla turizmus a investície, a tým zabezpečila socioekonomický rozvoj mesta. Na tento účel si zvolila organizáciu podujatí, ktoré pre mesto generovali rozsiahle výsledky. Tento spôsob využívania podujatí dostal označenie eventifikácia mesta (pozri napr. Greg Richards). V rámci procesov boli identifikované dve fázy: procesy smerujúce k príprave olympijských hier (1980 – 1992) a kultúrou vedená regenerácia štvrte El Raval (známej sociálnymi problémami ako chudoba, nezamestnanosť, kriminalita, drogy) na kultúrnu štvrť.[58]

Príklad 2: **Model Bilbao**
Podobne ako v prípade Barcelony hlavným cieľom malo byť získanie pozitívneho obrazu o meste na svetovej scéne. Ide o veľký projekt regenerácie mesta prostredníctvom ikonického kultúrneho symbolu – podpory kultúrnej infraštruktúry. Skladal sa z troch fáz – skoré 90. roky, v ktorých sa sústredil na fyzickú regeneráciu a prípravu prostredia, napr. vybudovanie metra. V druhej fáze sa zameriaval na vybudovanie kultúrnej infraštruktúry – Guggenheimovo múzeum bolo otvorené v roku 1997 a nasledovali ďalšie objekty. Tretia aktuálna fáza zapája do diania kultúrny sektor a snaží sa kultúrne revitalizovať zničené štvrte, ako napr. Bilbao La Vieja alebo San Francisco.[59]

Každé mesto, región, obec či štvrť disponuje **špecifickými kultúrnymi zdrojmi**, ktoré sú súčasťou každodenného života jeho obyvateľov. Nenachádzame ich len v tradičných kultúrnych inštitúciách alebo v kultúrnom dedičstve, ale sú prítomné aj v kreatívnych centrách, tech-

57 Viac na: https://www.culture.gov.sk/posobnost-ministerstva/umenie-a-kreativita/kulturny-a-kreativny-priemysel/tvorba-lokalnych-strategii-pre-kkp-webinar-oecd/
58 MORATÓ, A. R. a M. I. ZARLENGA (2018). Culture-led urban regeneration policies in the Ibero-American space, s. 5-7.
59 MORATÓ, A. R. a M. I. ZARLENGA (2018). Culture-led urban regeneration policies in the Ibero-American space, s. 7-9.

nologických laboch, mediálnych klastroch, miestnych komunitných centrách, na festivaloch a pod. Mesto alebo región majú byť vnímané ako tvarovateľný artefakt/výtvor, ktorý tvoria infraštruktúrne projekty a aktivity. Ako tvrdí Landry, mesto má svoju osobnosť a emócie, pocity, ktoré môžu byť pozitívne v istom momente a negatívne v ďalšom. Mesto je živým organizmom, nie strojom. Aj zdanlivo neatraktívne kultúrne zdroje môžu byť v procese plánovania kreatívne premenené na rozpoznateľnú výhodu.

Obrázok 4: **Kultúrne zdroje v území**

Zdroj: spracované podľa KEA (2015). The Smart Guide to Creative Spill-overs: To Assist Cities Implementing Creative Spill-overs, s. 8.

Ako hovoria odborníci, každé miesto je schopné urobiť z ničoho niečo zaujímavé. Tu zohráva významnú úlohu kreativita ako nástroj pre zhodnotenie týchto zdrojov. Zdroje územia môžu mať rôznu podobu – ľudské, prírodné, sociálne, ekonomické a pod. Miestne kultúrne zdroje zahŕňajú kultúrne inštitúcie a organizácie, hmotné a nehmotné kultúrne dedičstvo, festivaly a kultúrne podujatia, kultúru a kreatívny priemysel, ale aj umelcov a kreatívnych profesionálov. Sú kľúčovými zdrojmi pre kreatívny ekosystém, pretože poskytujú nasledovné hodnoty:

- **ľudský a kreatívny kapitál (kreatívni ľudia a myšlienky),**
- **umelecké tradície a know-how, na ktorom sa dá stavať odlíšiteľnosť,**
- **kapacity a skúsenosti v kreatívnom manažmente,**
- **atmosféru, vedomosti, tradície a zábavu.**[60]

60 KEA (2015). The Smart Guide to Creative Spill-overs: To Assist Cities Implementing Creative Spill-overs, s. 8.

Obrázok 5: **Kultúrne zdroje a ich vplyvy v území**

Zdroj: spracované podľa KEA (2015). The Smart Guide to Creative Spill-overs: To Assist Cities Implementing Creative Spill-overs, s. 8.

Kultúrne zdroje sú základným zdrojom autentickej diferenciácie, ku ktorej prispievajú vďaka svojej jedinečnosti, osobitosti a príťažlivosti.[61] Vďaka nim sa územia stávajú unikátnymi z hľadiska atraktivity a identity. Ako nositelia miestnych symbolov, tradícií, skúseností, materiálov, vedomostí a kreativity sa stávajú **kľúčovým a silným určujúcim zdrojom pre trvalo udržateľný územný rozvoj**.[62]

Pre úspešné stratégie je kľúčovým identifikovanie vlastných kultúrnych zdrojov a pochopenie ich významu pre hospodársky, sociálny, kultúrny a environmentálny rozvoj územia. Na základe toho je možné lepšie určiť, ktoré prvky a akým spôsobom sa dajú využiť na dosiahnutie vízií. Z hľadiska oblastí využitia určitého typu kultúrnych zdrojov, na ktoré sa strategické prístupy zameriavajú, rozlišujeme nasledovné modely stratégií:[63]

a. **Kultúrne dedičstvo ako hybná sila hospodárskeho rastu a sociálnej inklúzie:**
   Tento model predstavuje prevažne ekonomicky orientovanú politiku kultúrou vedeného rozvoja, ktorá sa sústreďuje na obnovu vybraného kultúrneho dedičstva, napr. významná kultúrna pamiatka, múzeum, galéria. Okrem ekonomických efektov vyvoláva aj sociálne vplyvy v území. Z dôvodu vysokého potenciálu hmotného a nehmotného kultúrneho dedičstva sa tieto stratégie často orientujú na cestovný ruch. V týchto kontextoch sa z území stávajú významné destinácie cestovného ruchu produkujúce špecifické služby pre návštevníkov.

61 CULTURE FOR CITIES AND REGIONS (2017). Future creative cities – Why culture is a smart investment in cities, s. 10.
62 UNESCO (2013). Hangzhou Declaration: Kultúra ako štvrtý princíp pre trvalo udržateľný rozvoj, s. 5.
63 Táto klasifikácia je prebratá z projektu Culture for social inclusion, social innovation and intercultural dialogue, ktorý zanalyzoval 71 prípadových štúdií európskych miest a na základe toho určil toto delenie.

Príklad 3: **Model Aarhus**

Vo svojom strategickom plánovaní dánske mesto Aarhus využíva kultúru a kreatívny priemysel, aby zmenilo svoj imidž niekdajšieho provinčného mesta na moderné kozmopolitné mesto charakteristické otvorenosťou a toleranciou. KKP majú do mesta pritiahnuť nových obyvateľov, firmy a turistov (pozri strategický dokument Vízia kultúrnej politiky 2014 – 2016). Mesto využíva integrovaný prístup ku kultúrnej politike, ktorá je vytváraná a koordinovaná s ďalšími politikami (podpora podnikania, mestský rozvoj, medzinárodné vzťahy, zdravie a pod.).

V týchto procesoch veľkú úlohu zohrávajú práve inštitúcie kultúrneho dedičstva. Prioritnou oblasťou pre mesto sú múzeá, ale okrem nich aj verejné knižnice, ktoré sú transformované na komunitné centrá (napr. Urban Mediaspace AArhus). Vďaka investíciám do výstavby a renovácie múzeí za posledných viac ako 12 rokov mesto získalo vedúce postavenie ako turistická destinácia v Dánsku. Významné sú najmä Den Gamle By – The Old Town Museum (skanzen),[64] ARoS – Aarhus Art Museu (múzeum umenia)[65] a Moesgaard Museum (nové múzeum zamerané na pravek a etnografiu, ktoré sú prezentované inovatívnymi spôsobmi).[66]

Financovanie troch múzeí je zabezpečené z verejných zdrojov (štát a mesto) a čiastočne z vlastných zdrojov múzeí a finančnej podpory od sponzorov, súkromných nadácií a firiem. Účinok týchto investícií je viditeľný na raste cestovného ruchu. Z mesta sa stáva dôležitá kultúrna destinácia (každý tretí turista je kultúrnym turistom) a spomínané múzeá sú hlavným stimulom k návšteve mesta.[67]

b. Kultúra a kreatívny priemysel ako motor územnej regenerácie a hospodárskej životaschopnosti:

Tieto stratégie majú snahu transformovať miestne hospodárstvo prostredníctvom vytvorenia kultúrnych a kreatívnych územných štruktúr (kultúrne štvrte alebo mestá). Často pri nich dochádza k využívaniu bývalých priemyselných areálov na nové ekonomické, kultúrne alebo sociálne aktivity (problematika brownfieldov[68]). Na podporu kultúrneho a kreatívneho podnikania tvorcovia politík vytvárajú nové priestory, ako sú inkubátory, živé laboratóriá, kreatívne centrá, coworkingové priestory alebo tzv. priestory pre tvorcov (z angl. makerspaces). Ide teda o ekonomicky orientovaný typ stratégií, ktorý vníma KKP ako sektory hospodárstva schopné pritiahnuť a udržať miestne talenty, startupy a investície. V tomto koncepte je podstatné, aby z území

64 Viac na: *www.dengamleby.dk*
65 Viac na: *www.en.aros.dk*
66 Viac na: *www.moesgaardmuseum.dk*
67 Cultural Heritage in Action. Dostupné na: *http://www.cultureforcitiesandregions.eu/culture/Good_practices*
68 Brownfieldy: nevyužívané a pustnúce objekty, zvyčajne staré priemyselné alebo poľnohospodárske budovy, pamiatky a pod.

vytvárali tzv. dobré miesta pre život, v ktorých chcú obyvatelia pracovať a žiť, investori investovať a návštevníci stráviť čas. Pre tvorcov politík je preto potrebné získať komplexný pohľad na miesto a jeho atmosféru. Významnú úlohu tu zohrávajú blahobyt a kvalita života. Dochádza v nich k podpore posilňovania morálky, dôvery a identity miestneho obyvateľstva tým, že bude dobrým miestom pre život so silnou kultúrnou ponukou a s vlastnou značkou (identitou mesta, regiónu).

Príklad 4: **Model Magdeburg**

Hlavné mesto štátu Sasko-Anhaltsko je priemyselným a obchodným centrom, ktorého ekonomika je založená na strojárstve, logistike, ekotechnológiách, informačných a komunikačných technológiách a KKP. Magdeburg je príkladom mesta, ktoré hľadalo spôsoby, ako „reštartovať“ ekonomiku po hospodárskej regresii (v súčasnosti je v strojárstve len 12 000 pracovných miest, kým v roku 1990 to bolo 46 000).

Podľa štúdie spracovanej v roku 2012 kultúrne a kreatívneho odvetvia tvorili v tom čase 7,9 % celého hospodárstva mesta. Tieto výsledky podnietili mesto integrovať KKP do Integriertes Stadtentwicklungskonzept der Landeshauptstadt Magdeburg 2025 (ISEK) plan (Integrovaný koncept rozvoja mesta Magdeburg). V tomto pláne sú KKP označené za jednu z hlavných priorít rozvoja miestneho podnikania. Jedným z výstupov je podujatie s názvom KreativSalon, ktoré dvakrát do roka prezentuje kreatívne myšlienky a produkty a na ktorom sa na pozvanie primátora zúčastňujú kreatívci z regiónu. Cieľom podujatia je zhromaždiť rôznych partnerov z podnikateľského, kultúrneho, politického a vysokoškolského sektora. Uskutočňuje sa v bývalých priemyselných budovách alebo kultúrnych priestoroch.

Finančné zdroje na usporiadanie KreativSalonu pochádzajú najmä z rozpočtu mesta a GWM – Gesellschaft für Wirtschaftsservice mbH (mestská rozvojová agentúra). Na celkovú podporu kultúry a kreatívneho priemyslu mesto každoročne vyčleňuje 200 000 eur.[69]

c. Kultúra ako nástroj sociálnej inklúzie, sociálnych inovácií a medzikultúrneho dialógu:

Pri týchto stratégiách sú KKP nástrojom na riešenie sociálnych problémov. Významné sú najmä pre sebavyjadrenie, medzikomunitný a medzigeneračný dialóg a budovanie zručností.[70]

Ide teda o sociálny typ zmeny v územnom rozvoji založený na vybu

69 Viac na: *https://nws.eurocities.eu/MediaShell/media/Magdeburg_KreativSalon_23092015.pdf*
70 CULTURE FOR CITIES AND REGIONS (2017). Future creative cities – Why culture is a smart investment in cities, s. 8.

dovaní otvorenej spoločnosti prostredníctvom kultúrnych aktivít. Kultúra ako určujúci prvok je významným nástrojom pri zvyšovaní pocitu spolupatričnosti a identity. Zároveň prostredníctvom kultúrnych intervencií umožňuje dialóg medzi komunitami, generáciami aj so zahraničím.

Príklad 5: **Model Rennes**

V Rennes existuje dlhá tradícia sociálnej rozmanitosti a „éducation populaire“ (vzdelávanie všetkých tried). Kultúra je tu považovaná za prierezovú politiku a hlavným zameraním metropolitnej stratégie mesta Rennes.

Od 90. rokov bol prístup ku kultúre na prvom mieste v politike mesta. S týmto cieľom sa mesto snaží pomôcť prekonať sociálne, kultúrne a finančné bariéry, ktoré bránia znevýhodneným skupinám v prístupe ku kultúre. Spolupráca medzi kultúrnymi a sociálnymi subjektmi vyústila do vytvorenia schémy Let's go out! (Poďme von!). Jej cieľom je zabezpečiť prístup ku kultúre a k voľnočasovým aktivitám (vrátane športu) miestnym obyvateľom s nízkym príjmom. Skladá sa z dvoch komponentov, a to: karta a sieť aktérov – profesionálov z miestnych kultúrnych, sociálnych a športových organizácií, ktorí majú snahu podporiť prístup ku kultúre pre znevýhodnené skupiny a rozvoj publika.

V máji 2013 bola schválená miestna kultúrna stratégia založená na štyroch kľúčových hodnotách: solidarita, inovácia, umelecká a kultúrna rozmanitosť a dostupnosť.

Celkový alokovaný rozpočet na kultúru v roku 2014 bol 1,54 milióna eur. Pritom 774 000 eur bolo pokrytých z financií bežných používateľov, zaplatených používateľmi (t. j. lístky do kina, vstup do bazéna); 67 000 eur financovaných kultúrnymi a športovými zariadeniami a 702 000 eur z grantov mesta.[71]

71 Viac na: *https://culturalheritageinaction.eu/case-studies/*

Priestor pre Vaše poznámky

2. PRINCÍPY MODERNÝCH POLITÍK PRE KULTÚRU A KREATÍVNY PRIEMYSEL V RÁMCI ÚZEMNEJ SAMOSPRÁVY

Úloha územnej samosprávy nespočíva len vo financovaní KKP, ale predovšetkým v koordinácii dlhodobého a systematického vývoja KKP v území (v spolupráci s ďalšími úrovňami), ktorý má byť založený na medzisektorovej a viacúrovňovej spolupráci. Pre odlišné podmienky území nie je možné nájsť jeden univerzálny model aplikovateľný na všetky mestá a regióny. Niektoré územia disponujú bohatou sieťou kultúrnej infraštruktúry, pre ktorú hľadajú nové a atraktívne využitie. Ďalšie sú bývalými priemyselnými centrami, ktorých územný rozvoj bol poznačený dominantnou orientáciou na tvrdý priemysel, a preto potrebujú najskôr identifikovať kultúrne a kreatívne zdroje. Na druhej strane však vieme definovať súbor princípov pre efektívne nastavenie kultúrnych politík pravidelne sa opakujúcich v príkladoch dobrej praxe, ktoré sú premietnuté do piatich oblastí.[72]

a. Tematická oblasť zamerania:
ŠIRŠÍ RÁMEC KULTÚRNEJ POLITIKY
Princípy:

1. **širší rámec kultúrnej politiky doplnený o odvetvia kreatívneho priemyslu:** Kultúra je miestnym zdrojom, ktorý vyjadruje kolektívnu a individuálnu tvorbu. Vzťahuje sa na jazyk, tradície, kultúrne dedičstvo, ale aj kultúrny a kreatívny talent, kultúrne organizácie a inštitúcie. V moderných kultúrnych politikách je zrejmá inklinácia k jej prelínaniu s kreatívnym priemyslom, vďaka ktorej sa znásobuje jej potenciál.
2. **prístup ku kultúre a jej rozvoj ako jedno zo základných ľudských práv a odpoveď na aktuálne problémy:** Moderné lokálne a regionálne vlády ochraňujú právo na prístup ku kultúre a jej rozvoj ako jedno zo základných ľudských práv. Kultúrna a umelecká sloboda je pre ne základnou hodnotou pre tvorbu. Miestne vlády sa môžu stať tzv. laboratóriami na testovanie efektívnych a vhodných riešení globálnych problémov. S pomocou kultúrnej politiky je možné riešiť problémy a konflikty dnešnej spoločnosti a smerovať tak k udržateľnej, rozmanitej a demokratickej spoločnosti.
3. **kultúrne dedičstvo zohráva významnú úlohu v kultúrnej politike:** Kultúrne dedičstvo je pre tvorcov politík významným a špecifickým zdrojom, ku ktorému je potrebné pristupovať ohľaduplne a s rešpektom kvôli jeho vysokej kultúrnej (spoločenskej) hodnote. Moderné kultúrne politiky hľadajú nové inovatívne formy prezentácie kultúry a ľudskej kreativity a otvárajú priestor pre experimenty s inými oblasťami. Snahou tvorcov politík má byť

72 Pri ich formulácii boli využité nasledovné zdroje: URBACT (2006). Culture and Urban Regeneration, UCLG (2008). Agenda 21 for Culture, KEA (2020). Manifesto for a Modern Cultural Policy, GARCÍA, B. (2004). Cultural Policy and Urban Regeneration in Western European Cities: Lessons from Experience, Prospects for the Future.

nielen zabezpečiť systém ochrany kultúry a kreativity (napr. obnova pamiatkového fondu), ale aj hľadať jeho nové využitie do budúcnosti ako predpoklad pre jeho udržateľnosť.

4. **podpora produkcie aj distribúcie lokálnych kultúrnych obsahov a kreatívnych produktov** (hudba, audiovízia, tlač kníh, scénické umenie, remeslá, videohry, dizajn) **a ich exportu:** Zabezpečením vhodných podmienok pre vznik a následnú distribúciu kultúrnych obsahov a kreatívnych produktov sa samospráva stáva atraktívnejšou nielen pre vlastnú kultúrnu obec, ale aj pre zahraničných tvorcov a kultúrnych aktérov, a zároveň si vytvára jedinečný spôsob prezentácie smerom k domácej a zahraničnej verejnosti.
5. **začlenenie kultúrnej praxe do ďalších agend a hľadanie ich prienikov:** Kultúrna politika hrá rozhodujúcu úlohu v rozvoji miestnych kreatívnych ekosystémov, ktoré prepájajú kreatívne a umelecké disciplíny prostredníctvom medzidisciplinárnych aktivít, najmä s vedou, technológiami a inováciami.

b. Tematická oblasť zamerania:
OTVORENÁ TVORBA POLITIKY ZALOŽENÁ NA SPOLUPRÁCI S ĎALŠÍMI AKTÉRMI
Princípy:

1. **integrovaný prístup k tvorbe politík pre kultúru a kreatívny priemysel:** Pre úspešné politiky, ktoré majú čo najlepšie zodpovedať požiadavkám a potrebám obyvateľov, je nevyhnutné rozvíjať medzisektorové formy spolupráce (integrácia kultúrneho rozmeru do verejných politík) a zabezpečiť viacúrovňovú spoluprácu (spolupráca aktérov pri tvorbe lokálnych a regionálnych politík s národnou a medzinárodnou úrovňou).
2. **komplexný prístup a rovnováha v plánovaní územného rozvoja:** V územnom plánovaní je potrebné, aby obec, mesto, región vystupovali ako celok, v ktorom bude kultúrna politika rovnocenná s politikami v iných oblastiach, ako napr. vzdelávanie, zdravotníctvo, urbanizmus, sociálne veci, životné prostredie a hospodárstvo, pričom je nevyhnutné využívať integrovaný prístup (pozri 2. oblasť, bod 1).
3. **medzinárodné spolupráce venujúce sa výmene skúseností a podpore kultúry a kreatívneho priemyslu (napr. INTERREG, URBACT, ERASMUS+, UCLG, Nový európsky Bauhaus):** Lokálne a regionálne samosprávy sú kľúčovými hráčmi v medzinárodných procesoch, ktorých úlohou je sprostredkovať nové poznatky a dialóg s občanmi na svetovej scéne.

c. Tematická oblasť zamerania:
PRÍSTUP KU KULTÚRE A SPOLUTVORBA KULTÚRNEJ POLITIKY
Princípy:

1. **udržateľný prístup ku kultúre pre všetkých fyzicky aj v online forme (pre sociálne a zdravotne znevýhodnených):** Pre posilnenie efektov kultúrnych politík je dôležité zabezpečovať prístup ku kultúre pre rôzne cieľové skupiny. V otázkach prístupu ku kultúre dôležitú úlohu zohráva fyzická infraštruktúra – kreatívne priestory, ako napr. kreatívne huby a kultúrne inkubátory, makerspace).[73] Dôležité je pri nich sledovať udržateľnosť opatrení (hlavne pri infraštruktúrnych projektoch).
2. **zapojenie miestnych aktérov a občanov do tvorby, implementácie a hodnotenia kultúrnej politiky:** Pre efektívnu kultúrnu politiku je potrebné, aby do procesov bolo zahrnuté čo najväčšie a najpestrejšie množstvo miestnych komunít (občania, vzdelávacie subjekty, mimovládne neziskové organizácie, podniky a verejné subjekty[74]). Zapojením obyvateľov do procesov tvorby kultúrnej politiky sa vytvárajú silnejšie vzťahy k navrhovaným mechanizmom – takto pripravované stratégie budú cielenejšie a lepšie prijímané verejnosťou.
3. **podpora kultúrnej výmeny a medzikultúrneho dialógu:** Kultúrna politika podporuje kultúrnu výmenu a vzájomné pochopenie kultúr, čím podporuje kultúrnu rozmanitosť. Dialóg medzi kultúrami je podporovaný vzdelávaním, jazykom, koprodukciou, prekladmi, titulkovaním či spoločnou distribúciou.

d. Tematická oblasť zamerania:
VZDELÁVANIE A PODPORA TALENTOV
Princípy:

1. **ponuka vzdelávacích aktivít pre profesionálov a verejnosť:** Kvalitné kultúrne politiky si budujú kvalitné personálne kapacity. Vo vzdelávaní podporujú kreativitu, predstavivosť a mäkké zručnosti s prepojením na prax a uplatniteľnosť.
2. **podpora podnikania v oblasti kultúry a kreatívneho priemyslu, lepší manažment pre miestne kultúrne zdroje:**

73 Makerspace: verejná dielňa pre rôznych výrobcov (označovaní ako maker), v ktorom môžu využívať technológie, priestory a pod.
74 Subjekty verejnej správy sú právnické osoby zapísané v štatistickom registri organizácií, ktoré sú zaradené v sektore verejnej správy v súlade s európskou metodikou ESA 2010 ustanovenou Nariadením EP a Rady (EÚ) č. 549/2013 z 21. mája 2013 o európskom systéme národných a regionálnych účtov v Európskej únii.

V tejto oblasti je potrebné predovšetkým stimulovať rozvoj trvalo udržateľného podnikania a podporovať a rozvíjať vzťahy s miestnymi podnikateľmi, so vzdelávacími inštitúciami, s neziskovým sektorom prostredníctvom vytvárania lepších podmienok pre začínajúcich aj existujúcich podnikateľov, napr. prostredníctvom podpory pilotných projektov a testovania nových myšlienok.

e. Tematická oblasť zamerania:
MAPOVANIE A POZNANIE PROSTREDIA
Princípy:

1. **poznanie prostredia (rozpoznať potreby a potenciál územia):** Je potrebné poznať svoj vlastný ekosystém (označovaný aj ako kreatívna ekológia) tvorený komunitami, vzdelávacími, voľnočasovými, umeleckými, kultúrnymi, priemyselnými organizáciami, inštitúciami a organizáciami neziskového sektora, podnikateľským prostredím, ktoré prostredníctvom individuálnych a kolektívnych myšlienok, aktivít a programov vytvára kreatívnu fabriku miesta.[75] Len ak budú stratégie zohľadňovať špecifické podmienky prostredia, budú môcť implementované opatrenia prinášať cielene zamerané pozitívne efekty v dlhodobom horizonte.
2. **hodnotiace procesy pre kultúrnu politiku a systém indikátorov:** Kultúrne politiky je potrebné pravidelne sledovať, vyhodnocovať a merať efekt zavedených opatrení. Okrem toho je prínosné podporovať dlhodobé štúdie v danej oblasti (s horizontom min. 5 rokov).[76]
3. **zdieľanie získaných dát a poznatkov:** Vyspelé politiky ponúkajú otvorený prístup k dátam a poznatkom získaným vlastným výskumom. Týmto spôsobom dochádza k podpore ďalších výskumov a zabezpečuje sa transparentnosť procesov a lepšie prijatie opatrení v budúcnosti.

75 GHILARDI, L. (2018). Creative Towns and Regions: Making the Most of Cultural Resources Handbook, s. 3.
76 GARCÍA, B. (2004). Cultural Policy and Urban Regeneration in Western European Cities: Lessons from Experience, Prospects for the Future. Local Economy, Vol. 19, No. 4, 312-326, November 2004, s. 325.

Priestor pre Vaše poznámky

3. STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE V KULTÚRE A KREATÍVNOM PRIEMYSLE

Strategické plánovanie umožňuje subjektom územnej samosprávy uvažovať o tom, čo chcú dosiahnuť v sledovanej oblasti, príp. oblastiach, kedy a akým spôsobom. Zaisťuje, aby sa dokázali zamerať na vlastné priority a alokovať na ne dostupné zdroje. Vo všeobecnej rovine pod plánovaním rozumieme zostavenie a tvorbu strategického dokumentu, príp. dokumentov, v ktorom stanovujeme základné smery a ciele ďalšieho rozvoja v určitej oblasti, príp. oblastiach, a súčasne definujeme rámcové opatrenia určené na realizáciu v stanovenom časovom horizonte. Definujeme v ňom hlavné ciele, formulujeme, hodnotíme a vyberáme vhodné postupy, stratégie a nástroje, ale aj iné činnosti, ktoré nám umožňujú dosiahnutie stanovených cieľov.[77]

Strategické plánovanie v KKP na lokálnej a regionálnej úrovni je systémom vzájomne nadväzujúcich procesov, ktorý pomáha územnej samospráve identifikovať kultúrne zdroje a umožňuje uvažovať strategicky o tom, ako ich je možné využiť pre dosiahnutie strategických cieľov územia v nadväznosti na ďalšie priority územia. Je v ňom potrebné zohľadniť všetky aspekty územia ako aktíva, ktoré majú potenciál priniesť benefity pre rôzne sféry, teda nielen pre kultúru samotnú, ale aj pre iné tematické oblasti (napr. podpora cestovného ruchu, malého a stredného podnikania, riešenie sociálnych problémov, životného prostredia). V týchto procesoch už kultúra nie je chápaná len ako produkt, ale aj ako zdroj ďalších aktivít[78] a podnecovateľ pozitívnej zmeny.

Úspešné stratégie vo verejnej správe sa vyznačujú nasledovnými vlastnosťami:

- hovoria jasne o cieľoch, prioritách a opatreniach,
- vychádzajú z hĺbkových analýz a dokonalého poznania prostredia (dôležité je mapovanie a využitie skúseností zamestnancov a spolupracovníkov),
- sú založené na realistickom vnímaní aktuálnych ľudských, finančných a časových kapacít (stratégie musia fungovať aj v praxi, nielen na papieri),
- sú kreatívne (stratégie majú hľadať nové inovatívne možnosti),
- sú navrhnuté tak, aby sa v prípade potreby dokázali adaptovať na nové podmienky (treba zaviesť systém monitorovania, ktorý včas odhalí nevyhnutnosť zmeny),
- sú založené na participácii všetkých dotknutých subjektov, ktorej predchádza dôsledná analýza zainteresovaných subjektov (kultúrni aktéri, ale aj kultúrni spotrebitelia), sú transparentné a dostatočne odkomunikované odbornej a laickej verejnosti.[79]

77 MIRRI SR (2017). Metodika a inštitucionálny rámec tvorby verejných stratégií – Základný terminologický slovník, s. 8.
78 CREATIVE CITY NETWORK OF CANADA (2010). Cultural Planning Toolkit: A Partnership between 2010 Legacies Now & Creative City Network of Canada, s. 1. Dostupné na: *https://ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/cultural_planning_toolkit.pdf*
79 PRIME MINISTER'S STRATEGY UNIT (2004). Strategy Survival Guide, s. 5.

V strategickom plánovaní mestá a regióny predstavujú **fyzické územné jednotky so špecifickými hmatateľnými atribútmi** (napr. kultúrna infraštruktúra, dopravná infraštruktúra, verejné priestory) a zároveň **sociálne konštruované priestory charakteristické určitými modelmi správania a vzťahmi.** Všetky disponujú vlastnou kultúrnou dynamikou – kultúrne zariadenia a podujatia, ich vplyvy na obyvateľov, vzťahy medzi aktérmi, charakter kultúrnej spotreby. Čelia vlastným problémom a špecifickým výzvam. To spôsobuje, že metódy v strategickom plánovaní a jeho rôznych aspektoch **nie je možné unifikovať.** Každé územie si vyžaduje osobitý prístup vychádzajúci z týchto daností a vlastných priorít. V záujme dosiahnutia efektívnosti je však možné riadiť sa **pravidlom troch kritérií**, ktoré je potrebné sledovať pri všetkých fázach zostavovania strategického plánu. K týmto kritériám patria:

- **adekvátnosť:** musíme si položiť otázku, či sú navrhované opatrenia riešením identifikovaných problémov a či sú schopné priniesť želané výsledky. Na to, aby sme boli schopní odpovedať na túto otázku, potrebujeme poznať do detailov naše prostredie a povahu problému.
- **uskutočniteľnosť/realizovateľnosť:** zaoberáme sa tým, či disponujeme dostatočnými kapacitami a zdrojmi (finančnými, personálnymi, časovými a pod.), ktoré môžeme použiť na realizáciu opatrení. Touto otázkou sa musíme zaoberať ideálne ešte pred zapojením kultúrnych aktérov do prípravných prác tvorby dokumentu, pretože v prípade, že nebudeme schopní realizovať navrhované opatrenia, vytvoríme negatívny obraz a nedôveru.
- **akceptovanie:** odpovedáme na otázku, či máme dostatočnú podporu na politickej úrovni.[80] V tomto kritériu je potrebné zvážiť napríklad aj také aspekty, ako je termín nasledujúcich komunálnych volieb.

Ak jeden alebo viaceré z týchto princípov nie sú dodržané, dochádza medzi nimi k nerovnováhe. Napríklad v prípade zmeny podmienok prostredia sa v priebehu implementácie stratégie môže stať, že navrhované opatrenia už nezodpovedajú potrebám a narúša sa tak princíp adekvátnosti. Vážnym problémom, s ktorým sa v praxi často stretávame, je aj to, že zdroje potrebné na realizáciu opatrení nezodpovedajú dostupným možnostiam, a teda nie je možné dosiahnuť stanovené výsledky v želanom rozsahu. V tomto prípade nie je naplnený princíp uskutočniteľnosti. V dôsledku nedostatočnej podpory na politickej úrovni alebo verejnosti dochádza k narušeniu princípu akceptovania,[81] pričom príčinou môže byť napríklad nedostatočná komunikácia alebo participácia občanov v procesoch tvorby stratégie.

80 PRIME MINISTER'S STRATEGY UNIT (2004). Strategy Survival Guide, s. 8 a n.
81 PRIME MINISTER'S STRATEGY UNIT (2004). Strategy Survival Guide, s. 8 a n.

Každá tvorba stratégie je organizačne náročným procesom, ktorý si vyžaduje **adekvátny čas**. Treba počítať s tým, že jej jednotlivé fázy sa vyznačujú svojimi špecifikami a ich priebeh a dĺžku trvania môžu ovplyvniť rôzne faktory, ako napr. náročnosť obsahu, splnenie legislatívnych požiadaviek na tvorbu, hodnotenie a schvaľovanie strategických dokumentov, verejné obstarávanie, spolupráca s partnermi, miera participácie verejnosti a použité metódy, riadenie rizík, ktorými môžeme eliminovať negatívne účinky rizík a pod.[82] Zároveň je nevyhnutné zohľadniť časové potreby príslušného úradu na schválenie a implementáciu. Niektoré z fáz je možné realizovať aj súbežne. V ideálnom prípade príprava stratégií trvá 4 – 12 mesiacov (stratégie menej náročné na prípravu) a minimálne 18 mesiacov (stratégie veľmi náročné na prípravu).[83]

3.1 Typy strategických dokumentov

Výsledkom je **strategický dokument,** ktorý môže mať rôznu podobu. Z hľadiska formálnej štruktúry rozlišujeme nasledovné strategické dokumenty: koncepcia, stratégia, akčný plán, plán, program, politika, implementačný plán a operačný program. Tie je možné definovať nasledovne:

1. **Zastrešujúce strategické dokumenty:**
    - **politika:** predstavuje vrcholový strategický dokument pre vybranú oblasť, ktorý kladie dôraz na strategickú časť, stanovuje strategické smerovanie, hlavné priority, ciele a základné nástroje. Realizuje sa prostredníctvom nadväzujúcich strategických a operačných dokumentov.
    - **biela kniha:** je strategický dokument, ktorý má podobu správy alebo príručky pre určitú oblasť. Obsahuje najmä konkrétne návrhy pre určitú oblasť verejnej politiky, resp. koncepcie alebo stratégie. Jej úlohou je uľahčiť rozhodnutia. Na rozdiel od zelených kníh obsahuje už konkrétne rozhodnutia.
    - **strategický rámec:** ide o vrcholový strategický dokument, ktorý zvyčajne rieši širšiu problematiku, kladie dôraz nielen na strategickú časť, ale aj na analytickú. Na rozdiel od politiky nedefinuje víziu, tá už je vopred stanovená iným dokumentom. Stanovuje základné strategické smerovanie a rámcovú implementáciu a jeho realizácia prebieha

82 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Metodika přípravy veřejných strategií (aktualizovaná širší verze), s. 12.
83 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Metodika přípravy veřejných strategií (aktualizovaná širší verze), s. 13.

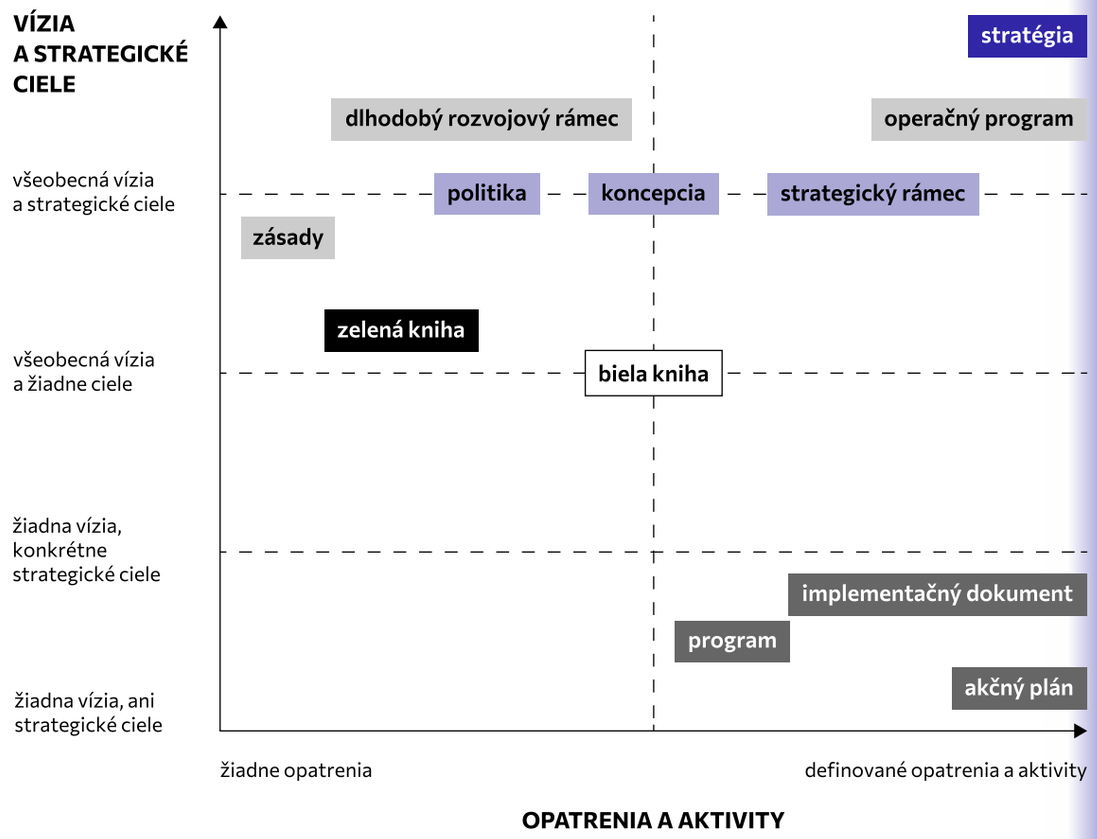
pomocou súvisiacich strategických dokumentov (napr. stratégia, strategické plány), ktoré upresňujú a stanovujú opatrenia.

2. **Strategické ideové dokumenty:**
   - **koncepcia:** strategický dokument, ktorý predstavuje systémový plán prípravy a realizácie zmien. V krátkodobom alebo strednodobom časovom horizonte ponúka systémový a komplexný spôsob riešenia konkrétneho problému. Kladie dôraz na analytickú a strategickú časť, obsahuje základné smerovanie v danej oblasti, neobsahuje implementačnú časť (môže ju zahŕňať len rámcovo). Tá je riešená v samostatnom dokumente – najmä v implementačnom pláne. Z hľadiska obsahu pripomína politiku, no rozdiel je v časovom horizonte – kým koncepcia má strednodobý a krátkodobý horizont implementácie, politika má strednodobý a dlhodobý charakter.
   - **stratégia:** predstavuje dlhodobý plán vytvorený na dosiahnutie strategických cieľov. Rieši konkrétnu problematiku v troch vyvážených častiach – analytická, strategická a implementačná. Obsahuje definovanie problému, súbor mapovaní aktuálneho stavu problému, definovanie vízie (t. j. želaného stavu danej oblasti) a stanovuje ciele. Ďalej identifikuje opatrenia, prostredníctvom ktorých dosiahneme stanovené ciele a implementačný rámec (plánovanie implementácie aktivít a ich praktických aspektov, definovanie indikátorov, pozorovanie a hodnotenie výsledkov).
   - **plán:** zaoberá sa zvyčajne konkrétnym cieľom, resp. niekoľkými cieľmi. Kladie dôraz na implementačnú časť, ktorá zahŕňa praktické aspekty implementácie plánu.

3. **Strategické vykonávacie dokumenty:**
   - **operačný program**: vykonávací dokument finančnej a technickej povahy pre konkrétnu tematickú oblasť alebo územie, ktorý spracovávajú členské krajiny EÚ. Jeho formálnu štruktúru určuje príslušné nariadenie Európskej komisie.
   - **implementačný plán**: dokument, ktorý nadväzuje na koncepciu alebo strategický rámec a popisuje ich realizáciu po celú dobu ich platnosti a definuje postupy.
   - **program:** vykonávací dokument tematickej, finančnej alebo technickej povahy pre konkrétnu oblasť alebo územie. Je nástrojom realizácie koncepcie alebo stratégie.
   - **akčný plán:** vykonávací dokument, ktorý sa zameriava na realizáciu vybraného strategického dokumentu v krátkodobom časovom horizonte. Obsahuje súbor plánovaných

projektov a aktivít na naplnenie cieľov stratégie. Môže byť súčasťou stratégie alebo samostatným dokumentom nadväzujúcim na iný strategický dokument.[84]

Obrázok 6: **Grafická schéma typov strategických dokumentov**



Zdroj: spracované podľa MINISTERSTVA PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2012). Metodika přípravy veřejných strategií, s. 101.

V závislosti od ďalších kritérií je možné rozdeliť strategické dokumenty v podmienkach verejnej správy nasledovne:

1. **podľa časovej náročnosti implementácie:**
   - dlhodobé strategické dokumenty (viac ako 7 rokov),
   - strednodobé strategické dokumenty (3 až 7 rokov),
   - krátkodobé strategické dokumenty (1 až 2 roky).

84 Spracované podľa MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Metodika přípravy veřejných strategií (aktualizovaná širší verze), s. 10 a MIRRI SR (2017). Metodika a inštitucionálny rámec tvorby verejných stratégií – Základný terminologický slovník, s. 15.

2. **podľa vplyvu na verejný rozpočet:**
    - s vplyvom na verejný rozpočet,
    - bez vplyvu na verejný rozpočet.
3. **podľa veľkosti cieľovej skupiny:**
    - majú celospoločenský vplyv (veľká cieľová skupina),
    - sú zamerané odvetvovo, resp. sektorovo (stredná cieľová skupina),
    - majú lokálny, obmedzený dosah (malá cieľová skupina).
4. **podľa prístupu k problematike:**
    - rozvojové (rozvíjajú naskytnutú príležitosť),
    - regulačné (regulujú identifikovaný problém).
5. **podľa úrovne obsahu:**
    - vrcholové (definujú všeobecnú víziu a ciele, resp. strategický rámec riešenia daného problému),
    - čiastkové (rozpracovávajú vrcholovú stratégiu).
6. **podľa úrovne pôsobnosti:**
    - medzinárodné,
    - národné,
    - regionálne,
    - miestne.[85]

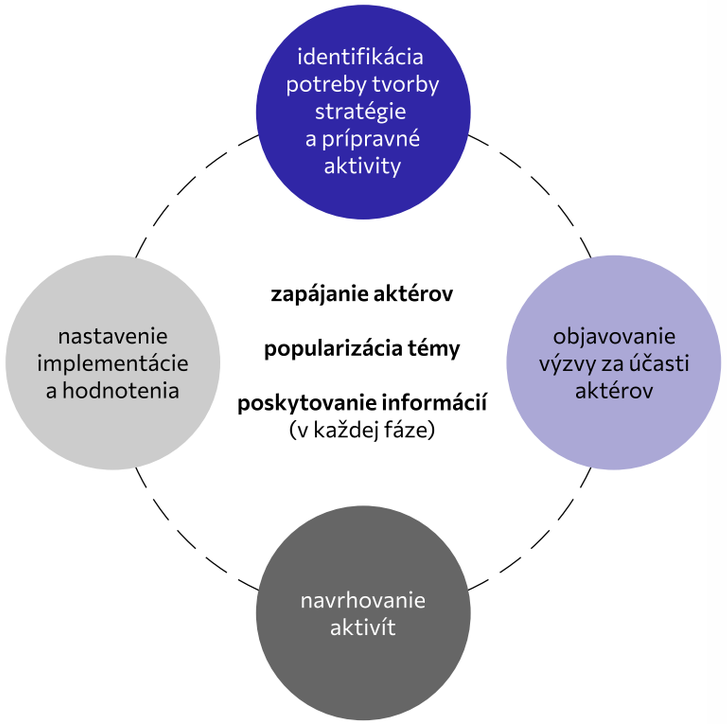
3. 2 Tvorba strategických dokumentov pre KKP

Nasledovná časť sa zameriava na **objasnenie procesu tvorby strategických dokumentov založených na kultúre a kreatívnom priemysle na úrovni územnej správy v SR.** Cieľom metodiky je poskytnúť praktické postupy a poznatky, ktoré môžu samosprávy využiť ako východisko pre koncipovanie takýchto strategických dokumentov. Metodika predstavuje proces ich tvorby pozostávajúci zo štyroch fáz, ktoré sú následne špecifikované do jednotlivých krokov a nástrojov:

FÁZA 1: IDENTIFIKÁCIA POTREBY TVORBY STRATÉGIE A PRÍPRAVNÉ AKTIVITY
FÁZA 2: OBJAVOVANIE VÝZVY ZA ÚČASTI AKTÉROV
FÁZA 3: NAVRHOVANIE AKTIVÍT
FÁZA 4: NASTAVENIE IMPLEMENTÁCIE A HODNOTENIA

85 MIRRI SR (2017). Metodika a inštitucionálny rámec tvorby verejných stratégií – Hierarchizácia a kategorizácia strategických dokumentov, s. 2.

Obrázok 7: **Proces tvorby a implementácie strategických dokumentov**



Zdroj: vlastné spracovanie (2021).

Tieto fázy sú v metodike popísané a ďalej rozpracované do samostatných krokov a nástrojov. Nástroje majú poskytnúť návody na zostavenie potrebnej dokumentácie k stratégii. Ich poradie síce reflektuje určitú logickú postupnosť, no v praxi proces tvorby stratégie nie je možné chápať ako lineárny postup jednotlivých fáz a krokov, ale naopak, dochádza k ich prienikom a súbežnosti. Je potrebné vytvoriť si svoje poradie aplikovateľné na vlastnú situáciu, predovšetkým časové možnosti v závislosti od personálnych a finančných zdrojov. V tomto bode sa odporúča zvážiť, ktoré z fáz sa dajú realizovať súbežne a ako na seba nadväzujú, napr. návrh rozpočtu nie je možné uskutočniť pred návrhom opatrení.

Zároveň s definovanými fázami je potrebné realizovať **ďalšie aktivity zamerané na popularizáciu témy KKP vo vzťahu k aktérom pôsobiacim na území a verejnosti.** Patrí k nim práca s odbornou verejnosťou (vrátane vlastných oddelení zodpovedných za rozvoj kultúry a kreatívneho priemyslu) a tiež s laickou verejnosťou v oblasti zvyšovania povedomia a profesionalizácie. Dôležitou súčasťou je **poskytovanie informácií o realizovaných a plánovaných krokoch** v rámci tvorby a implementácie stratégií. Takýto otvorený prístup zo strany územnej samosprávy zabezpečuje transparentnosť procesov a lepšie prijatie opatrení v budúcnosti. Účasť občanov na rozvoji, realizácii a vyhodnocovaní politík je súčasťou

vyspelých demokracií.[86] Ako preukázali viaceré príklady tvorby strategických dokumentov, napr. národná stratégia pre kreatívny priemysel v Českej republike (s názvom Strategie podpory kulturních a kreativních průmyslů)[87], výrazným vedľajším efektom zapájania rôznych aktérov do procesov tvorby je vytváranie ďalších spoluprác a živých a funkčných vzťahov medzi nimi, čím dochádza k podpore prostredia ako takého. Základnými aspektmi predstavených procesov v metodike sú:

- **dokonalé poznanie prostredia**, vďaka ktorému vieme navrhovať lepšie cielené opatrenia,
- **rešpektovanie možností vyplývajúcich z vlastných kapacít a zdrojov,**
- **zapojenie miestnych aktérov do procesov tvorby** (poskytujú svoje skúsenosti a vedomosti a pomáhajú spoluvytvárať opatrenia, ktoré lepšie reflektujú aktuálnu situáciu),
- **otvorenosť a transparentnosť procesov,**
- **systém monitorovania a hodnotenia výsledkov stratégie v priebehu implementácie a po uskutočnení.**

Fáza 1: PRÍPRAVNÉ PRÁCE NA STRATÉGII

KROK 1: PLÁNOVANIE ORGANIZAČNÝCH ASPEKTOV PROCESU TVORBY STRATÉGIE
KROK 2: POSÚDENIE MOŽNOSTI SPOLUPRÁCE VIACERÝCH HRÁČOV
KROK 3: VYTVORENIE KOORDINAČNÉHO/PRÍPRAVNÉHO TÍMU
KROK 4: PRVÉ MAPOVANIE PROBLÉMU
KROK 5: DEFINOVANIE PROBLÉMU A JEHO PREFORMULOVANIE NA PRÍLEŽITOSŤ
KROK 6: VYTVORENIE PLÁNU TVORBY STRATÉGIE[88]

Prvá fáza tvorby stratégie sa začína **podnetom riešiť identifikovaný problém** v stanovenom čase prostredníctvom systematických a koordinovaných aktivít, ktoré budú zastrešené strategickým dokumentom. Podnety pre takéto rozhodnutia môžu byť rôzne, napr. politické dôvody (zmena politických priorít), vyššia stratégia (vytvorenie nadradenej stratégie na úrovni EÚ alebo národnej úrovni), legislatíva (novelizácia stavebného zákona, zákona o ochrane kultúrneho dedičstva), reakcia na vznik nových problémov (rast socioekonomických disparít), prognóza nových tendencií (identifikácia potenciálnych problémov), aktualizácia (revízia) už existujúcej stratégie, rozpočtový impulz (potreba lepšie rozložiť realizáciu finančne náročných opatrení), podnet z prostredia (požiadavky kultúrnych aktérov) alebo prirodzená potreba rozvoja.

86 PASCUAL, J. Kulturní politiky, udržitelnost a participace. In: ERTÜRKOVÁ, E., ed. (2016). Příručka rozvoje místní kulturní politiky: Kroky, nástroje, případové studie, s. 39-41.
87 Dostupné na: *https://strategiekkp.mkcr.cz/*
88 V metodike sme do prípravných prác zahrnuli zber primárnych dát, kým sekundárny zber informácií bol zaradený do druhého kroku: Spoznávanie výzvy spolu s aktérmi a analýza. Dôvodom je, že v druhej fáze už budeme využívať získané poznatky zo sekundárneho zberu. Zároveň treba dodať, že sekundárny zber bude v rôznej intenzite prebiehať počas celej prípravy dokumentu.

Súbežne s týmito aktivitami sú v tejto fáze realizované **prvé manažérske aktivity**, ako napr. určenie koordinačného tímu. Pre správne a zodpovedné plánovanie procesu tvorby stratégie je potrebné pochopiť niektoré aspekty týkajúce sa daného problému (jeho zložitosť, rozsah, zapojenosť aktérov). Preto významnou súčasťou prvej fázy je **prvotné mapovanie**, ktoré zvyčajne realizujú zodpovední pracovníci úradu. Na základe neho môžu následne sformulovať **obsahový rámec plánovanej zmeny**. Ten bude východiskom pre všetky ďalšie aktivity. Táto fáza sa končí **rozhodnutím o vytvorení/nevytvorení stratégie.**

KROK 1: PLÁNOVANIE ORGANIZAČNÝCH ASPEKTOV TVORBY STRATÉGIE

V prvej fáze organizačné aktivity smerujú k zostaveniu **funkčného koordinačného/prípravného tímu** v dostatočnej veľkosti a štruktúre a k rozdeleniu zodpovednosti a úloh medzi nimi. Ešte pred jeho zostavením by sme sa mali zaoberať našimi možnosťami a kapacitami, ktoré máme k dispozícii. Je dôležité aspoň orientačne si stanoviť, v akom časovom horizonte budeme stratégiu pripravovať, pričom je potrebné brať do úvahy harmonogram našich strategických dokumentov (napr. dokedy je platná aktuálna stratégia pre kultúru), politík na národnej a medzinárodnej úrovni (napr. programové obdobie EÚ, plány národných autorít zodpovedných za rozvoj KKP) alebo významné udalosti, ku ktorým patria napr. komunálne voľby. Zároveň treba zvážiť naše interné kapacity – predovšetkým aké personálne a finančné zdroje máme na tvorbu a implementáciu stratégie. Na základe toho vieme zvoliť vhodný model organizačnej štruktúry.

Podľa možností sa pri zostavovaní prípravného/koordinačného tímu zvyčajne využívajú tieto modely:

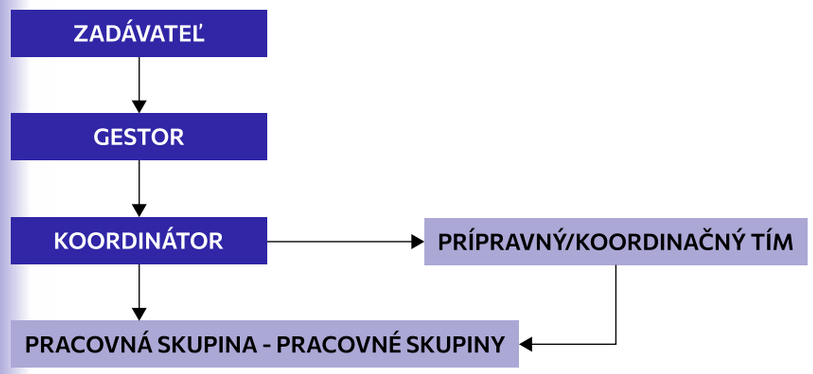
- **prípravný tím zostavený z administratívnych pracovníkov úradov územnej samosprávy:** obvykle sú vyberaní vedúci zodpovedných oddelení (oddelenia kultúry alebo projektové oddelenia), ktorí sú vedení jedným alebo viacerými koordinátormi. Na úrovni územnej samosprávy tento model značne prevažuje.

- **komunitne vedený prípravný tím:** je obyčajne vedený angažovanými aktérmi z KKP. Zapojenie lokálne rešpektovaných hráčov je predpokladom prijatia opatrení verejnosťou.
- **externe vedený prípravný tím:** zapojenie externých expertov, ktorí sú v rôznom rozsahu zodpovední za zostavovanie strategických dokumentov v úzkej spolupráci s internými pracovníkmi a komunitami.[89]

V praxi dochádza k prelínaniu týchto modelov. Vzhľadom na komplexnosť riešených problémov a navrhovaných opatrení je žiaduce využiť interné kapacity z viacerých dotknutých oddelení, ktoré poskytnú odlišné pohľady na skúmané javy,[90] a tie následne dopĺňať o externé zdroje (experti a aktéri).

Na najvyššej úrovni zvyčajne stojí **gestor pre tvorbu stratégie**, ktorý je poverený zadávateľom (osoba zodpovedná za politické zadanie projektu vytvorenia stratégie). Poverenie gestora má písomnú formu a má jasne a jednoznačne definovať osobu a jej právomoci. V záujme podpory transparentnosti a prehľadnosti procesov by malo byť dostupné ďalším stranám. Úlohou gestora je menovať **koordinátora prípravy tvorby stratégie** (môžu byť aj viacerí), ktorý zodpovedá za riadenie týchto procesov. Koordinátor ďalej identifikuje **členov pracovnej skupiny pre prípravu stratégie (prípravný/koordinačný tím)**.[91]

Obrázok 8: **Organizačná štruktúra pre tvorbu stratégie**



Zdroj: spracované podľa MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Metodika přípravy veřejných stratégií (aktualizovaná širší verze) – Šablóna Organizační struktura tvorby strategie, s. 5.

89 GHILARDI, L. (2019). Making the Most of Cultural and Creative Resources. The Mapping and Strategy Building Handbook for Creative Towns and Regions, s. 18 a n.
90 COUNCIL OF EUROPE (2021). The intercultural city step by step. A practical guide for applying the urban model of intercultural inclusion, s. 19.
91 MIRRI SR (2017). Metodika a inštitucionálny rámec tvorby verejných stratégií – Proces vypracovania strategického dokumentu – jednotlivé fázy, s. 3.

V ďalšom kroku je potrebné **zvážiť možnosť zapojenia aktérov z územia**, ktorí sa môžu stať členmi koordinačného tímu alebo pracovných skupín v ďalšej fáze. Komplexné a rôznorodé problémy si vyžadujú prístup založený na spolupráci viacerých a rôznorodých hráčov. Zapojením ďalších aktérov je problém reflektovaný z viacerých perspektív a je posilnená naša schopnosť navrhovať a realizovať inovatívne a systematické riešenia zodpovedajúce skutočnostiam.[92]

Tento krok je istým spôsobom súčasťou mapovania miestneho ekosystému, pretože tu najskôr treba vytvoriť **zoznam aktérov**, ktorých definovaný problém ovplyvňuje alebo ich navrhované opatrenia pravdepodobne budú ovplyvňovať. Týmto spôsobom identifikujeme subjekty pôsobiace v KKP. Tento zoznam bude zahŕňať zamestnancov v kultúre a kreatívnom priemysle, miestnych aktivistov, nezávislých umelcov,[93] vzdelávacie inštitúcie so zameraním na rôzne oblasti KKP, ale aj významných aktérov z príbuzných odvetví (napr. miestnych aktivistov v oblasti ekológie, sociálnych vecí, ekonomiky). Pre výber je kľúčová relevantnosť aktérov a transparentnosť.

Nástroj 1: **Zoznam aktérov v regióne**

SUBJEKTY VEREJNEJ SPRÁVY	Zástupcovia územnej samosprávy (mestské úrady, úrady samosprávnych krajov, príp. ministerstiev): • mestské oddelenia kultúry (príp. iné oddelenia v závislosti od organizačnej štruktúry), • oddelenie kultúry samosprávnych krajov (príp. iné oddelenia v závislosti od organizačnej štruktúry), • zastupiteľstvo mesta alebo samosprávneho kraja.
VEREJNÉ KULTÚRNE INŠTITÚCIE	Kultúrne inštitúcie v gescii štátnej správy a územnej samosprávy: • kultúrne a kreatívne centrá (vrátane domov kultúry), • múzeá, • knižnice, • galérie výtvarného umenia, • divadlá a filharmónie a pod.
MIESTNE ZDRUŽENIA OBČANOV	Združenia občanov spolupracujúcich s územnou samosprávou: • mestské rady a komisie.
MIMOVLÁDNE NEZISKOVÉ ORGANIZÁCIE	Mimovládne neziskové organizácie pôsobiace v danom území (najmä v kultúre a kreatívnom priemysle, ale aj príbuzných odvetviach): • nadácie, • neinvestičné fondy, • neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby, • občianske združenia, odborové organizácie a organizácie zamestnávateľov, • organizácie s medzinárodným prvkom.

92 COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 26-28.
93 ERTÜRKOVÁ, E., ed. (2016). Příručka rozvoje místní kulturní politiky: Kroky, nástroje, případové studie, s. 60.

ZÁSTUPCOVIA SÚKROMNÉHO SEKTORA	Organizácie zastupujúce súkromný sektor v územnej samospráve: • priemyselné obchodné komory, • klastre, • významné súkromné subjekty.
VZDELÁVACIE SUBJEKTY	Akademická obec: • univerzity, • stredné školy s profiláciou na kultúru, umenie, odvetvia kreatívneho priemyslu, ZUŠ, • neformálne vzdelávacie subjekty.
ĎALŠÍ AKTÉRI	Nezávislí aktéri, ktorí nie sú súčasťou iných organizácií: • umelci, výskumníci, verejnosť.

Zdroj: spracované podľa ERTÜRKOVÁ, E., ed. (2016). Příručka rozvoje místní kulturní politiky: Kroky, nástroje, případové studie, s. 62.

Ďalej sa budeme zaoberať **analýzou aktérov a vzťahov medzi nimi** s cieľom zabezpečiť pripravenosť tímu na tvorbu stratégie. V tomto kroku odpovedáme, či je spolupráca hráčov pre nás možnou voľbou. Je možné pritom využiť nasledovný nástroj.

Nástroj 2: **Analýza aktérov a vzťahov**

Existujú v území aktéri, ktorí môžu ovplyvniť výzvu?
Identifikujte, kto sú (pozri Nástroj 5)

Je spolupráca aktérov najlepšou voľbou?		
Vzťahy medzi aktérmi	**Dôvody spolupráce**	**Selekcia potenciálnych hráčov**
Popíšte vzťahy medzi aktérmi	Popíšte dôvody, či a prečo je spolupráca potrebná pri riešení definovaného problému	Vyberte aktérov ovplyvnených definovaným problémom a ochotných spolupracovať v procesoch

Sú identifikovaní hráči pripravení pracovať spoločne na plánovaných zmenách?			
Urgentnosť	**Ambasádor**	**Zdroje**	**Spolupráce v minulosti**
Je problém urgentný? Popíšte viac prečo. Bola takáto potreba formulovaná aktérmi v minulosti a aká bola motivácia?	Identifikujte vplyvnú osobu alebo ambasádora, ktorý by vedel zastávať úlohu ambasádora.	Máte zdroje vyhradené na procesy spolupráce? V akom rozsahu?	Spolupracovali aktéri v minulosti? Ako?

Zdroj: spracované podľa ERTÜRKOVÁ, E., ed. Příručka rozvoje místní kulturní politiky: Kroky, nástroje, případové studie, s. 62; COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 29-31, NESTA (2014). Development Impact & You. Practical Tools to Trigger & Support Social Innovation.

Do pracovných skupín je vhodné osloviť **ambasádorov**, ktorí svojou účasťou budú podporovať tvorbu stratégie medzi odbornou aj laickou verejnosťou. Môže ísť o politických alebo kultúrnych reprezentantov pozitívne prijímaných občanmi a aktérmi KKP.[94]

KROK 3: VYTVORENIE PRÍPRAVNÉHO/KOORDINAČNÉHO TÍMU

Po zodpovedaní otázky, či je spolupráca viacerých hráčov možná, je ďalším krokom vytvoriť **pracovný/koordinačný tím s jasným rozdelením právomocí a povinností.** Pri jeho zostavovaní treba vyberať osoby, ktoré sú schopné viesť skupinu a riadiť procesy a zároveň sú prirodzenými autoritami schopnými ovplyvňovať názory odbornej a laickej verejnosti,[95] prípadne majú ďalšie potrebné vlastnosti pre tvorbu a implementáciu stratégie. Zloženie a veľkosť prípravného tímu vychádza z náročnosti riešenej problematiky a podmienok (napr. personálne kapacity, zdroje, časové možnosti). Je pravdepodobné, že veľkosť a štruktúra sa budú v priebehu zostavovania stratégie upravovať.[96]

Pri identifikovaní hráčov je potrebné zaoberať sa aj **otázkami súvisiacimi s personálnym zabezpečením**. Napríklad potrebujeme zistiť, či v lokalite existuje tím, ktorý riešil podobný problém v minulosti; či ho môžeme zapojiť do príprav; kto bude tento tím riadiť; aké zodpovednosti budú mať jeho členovia; aké finančné zdroje potrebujeme; aké komunikačné nástroje budeme využívať; kde a ako často sa budeme stretávať. Na zodpovedanie týchto otázok je možné použiť nástroj 7.

Zároveň sa musíme zaoberať rozdelením zodpovednosti a úloh na príprave stratégie. V nástroji 4 určíme, ktorý člen bude za akú úlohu zodpovedný. Pritom je možné, aby jeden člen tímu zastával viaceré funkcie. Jasné pochopenie úloh je pre tvorbu stratégie kľúčové.

94 COUNCIL OF EUROPE (2021). The intercultural city step by step. A practical guide for applying the urban model of intercultural inclusion, s. 19.
95 COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 32-35.
96 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Metodika přípravy veřejných strategií (aktualizovaná širší verze), s. 24 a n.

Ľudský potenciál	Organizačná štruktúra	Finančné zdroje
Fungoval v území tím, ktorý riešil podobnú tému a mohol by prebrať úlohu vedúceho tímu? Ak áno, mal by prevziať túto úlohu alebo by mal byť vytvorený nový tím?	Aké zručnosti a skúsenosti sú potrebné pre vedenie tímu? Koľko osôb bude potrebných a s akou časovou dotáciou? Aká bude organizačná štruktúra? Komu bude vedúci tímu podriadený?	Aké sú zdroje financovania? Aký je predbežný rozpočet?

Organizácia	Časový plán
Kde a aké formy stretnutí budú prebiehať? Aké koordinačné a komunikačné nástroje budú použité?	Ako často sa budú konať pracovné stretnutia? Kedy budeme vedieť spracovať časový plán jednotlivých fáz a krokov?

Zdroj: inšpirované COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 36 a n.

Nástroj 4: **Organizačná štruktúra a zodpovednosť členov tímu**

FACILITOVANIE	Vedenie procesov tvorby vízie a stratégie	• definovanie a pochopenie problému • zabezpečenie vytvorenia spoločnej • vízie • riadenie procesov • ďalšie	Určte zodpovednú osobu
	Navrhovanie verejných politík	• navrhovanie opatrení pre politiky • získavanie skúsenosti z výzvy • ďalšie	Určte zodpovednú osobu
	Mobilizácia zdrojov	• mobilizácia súkromných a verejných zdrojov • zosúladenie zdrojov a kapacít • ďalšie	Určte zodpovednú osobu
	Vytvorenie komunít	• komunikovanie potreby zmeny • koordinovanie aktivít • navrhovanie nových kľúčových hráčov • podporiť aktivity pracovnej skupiny na vytvorenie komunít • zabezpečiť šírení informácií a povedomia o aktivitách • ďalšie	Určte zodpovednú osobu
	Facilitácia aktivít	• koordinovať a uľahčovať komunikáciu a spoluprácu medzi aktérmi • usmerňovanie stretnutí a workshopov o spoločnej tvorbe • hľadanie nových príležitosti na zosúladenie s inými projektmi	Určte zodpovednú osobu
MANAŽMENT DÁT	Vytvoriť mechanizmus na hodnotenie	• sledovanie, aby návrhy boli postavené na spoľahlivých dátach • zbieranie, analýza, interpretácia a komunikácia dát • definovanie spoločných indikátorov a systému hodnotenia • spracovanie hodnotenia aktivít • ďalšie hod for tackling City Challenges, s. 38 a n.	Určte zodpovednú osobu
PRÍPADNE DOPLŇTE ĎALŠIE AKTIVITY	Ďalšie	V prípade potreby doplňte ďalšie aktivity	V prípade potreby doplňte ďalšie aktivity

*Člen vedúceho tímu môže zastávať viacero úloh.

Po identifikovaní koordinačného tímu sa jeho členovia zaoberajú **prvotným mapovaním problému.** Rozsah mapovania a miera detailu závisia od rozsahu strategického plánovania, dostupných zdrojov a času, ktoré majú samosprávy k dispozícii. V niektorých prípadoch môže ísť o rozsiahly proces pozostávajúci z viacerých metód,[98] v iných prípadoch je obmedzený na menší počet metód. Naším cieľom v prípravnej fáze nemusí byť zmapovanie celého problému, skôr má ísť o objasnenie problému s cieľom rozhodnutia o potrebe alebo, naopak, nepotrebe tvorby stratégie zvyčajne využívaním sekundárnych dát. V tomto kroku je našou úlohou získať v dostatočnom rozsahu potrebné informácie, ktoré budú slúžiť ako podklad pre ďalšie procesy. Ďalšie mapovanie sa uskutočňuje v spolupráci s pracovnou skupinou v druhej fáze.

Na určenie spôsobu mapovania tu zostavíme plán zberu dát, ktorý má za cieľ identifikovať:

- spôsob zberu informácií,
- oblasť zberu informácií (napr. EÚ),
- vek relevantného materiálu,
- základný harmonogram zberu dát,[99]
- zodpovedné osoby.

Po jeho zostavení prejdeme **k samotnému zberu sekundárnych dát.** Pri zbere sekundárnych dát je našou snahou nájsť relevantné a porovnateľné dáta, ktoré popisujú sledovanú skutočnosť. Kombinujeme pri nich vlastné interné dáta (napr. výročné správy, realizované výskumy) s externými zdrojmi. Tie môžu byť vytvorené vládami, organizáciami, univerzitami, výskumnými agentúrami, nezávislými výskumníkmi a pod. Súčasťou sekundárneho zberu dát je tiež zber a analýza príkladov dobrej praxe z domáceho prostredia aj zahraničia. Táto metóda ponúka pomerne jednoduchý prístup k informáciám z časového aj finančného hľadiska,[100] no nedokáže pokryť všetky názory, naratívy, problémy a iné javy vyskytujúce sa v prostredí.

97 Proces mapovania je komplexným procesom, ktorý zvyčajne prebieha súbežne s ďalšími krokmi plánovania. V predkladanej metodike je mapovanie rozdelené do dvoch krokov. V prvej fáze ide o zber a vyhodnocovanie sekundárnych dát, kým v druhej fáze ide o proces získavania primárnych dát spolu s pracovnou skupinou. Okrem týchto dvoch metód je možné využiť ďalšie metódy zberu dát, ako napr. dotazníky, rozhovory (štruktúrované, neštruktúrované a semištruktúrované), pozorovanie, rozhovory s cieľovými skupinami, elicitačné techniky, vizuálny výskum, fotografia a rozprávanie. Primárne dáta získané týmito metódami môžu byť kvantitatívne (väčšinou vo forme čísiel) alebo kvalitatívne (väčšinou vo forme slov).

98 CREATIVE CITY NETWORK OF CANADA (2010). Cultural Planning Toolkit: A Partnership between 2010 Legacies Now & Creative City Network of Canada, s. 23. Dostupné na: *https://ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/cultural_planning_toolkit.pdf*

99 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Metodika přípravy veřejných stratégií (aktualizovaná širší verze), s. 24.

100 COLLINSOVÁ, H. (2017). Kreativní výzkum: Teorie a praxe výzkumu v oblasti tvůrčích odvětví, s. 120.

Na zabezpečenie efektívneho zberu dát je pred samotným zberom vhodné zostaviť plán, ktorý popisuje rôzne aspekty procesov zberu dát, napr. ako budeme zbierať dáta, aké dáta budeme zbierať (špecifikácia dát z viacerých hľadísk), kde hľadať dáta (zdroje dát), aké dáta sú k dispozícii, harmonogram a zodpovedné osoby. Je pri ňom možné využiť nasledovný nástroj 5.

Zbieranie dát o regiónoch je vhodným nástrojom, vďaka ktorému vieme lepšie spoznať vlastný región a v rámci neho identifikovať silné a slabé stránky. Dáta nám umožňujú lepšie sa orientovať v potrebách regiónu a adresnejšie smerovať opatrenia na jeho zlepšenie. Bez použitia dát sa nedajú robiť informované rozhodnutia, a teda akékoľvek investované prostriedky nemusia byť vynaložené efektívne a primerane. Dáta o kultúre sú kľúčovým zdrojom informácií, ktoré nám umožňujú spoznať preferencie a potreby občanov, identifikovať napredujúce a zaostávajúce oblasti a následne obmedzené prostriedky investovať do tých oblastí a projektov, z ktorých dostaneme najväčšiu hodnotu za peniaze[101]

Nástroj 5: **Plán zberu dát**

Plán zberu dát predstavuje nástroj pre zber informácií potrebný pri tvorbe stratégie, ktorý približuje, kde hľadať dáta, aké dáta sú k dispozícii a kto je za ne zodpovedný.

1. Spôsob zberu informácií:

predstavuje spôsob, akým je možné informácie hľadať a zbierať. Väčšina dát je dostupná voľne a online, no v prípade potreby väčšej detailnosti dát ich treba dopytovať (pre konkrétne zdroje dát a ich dostupnosť pozri nástroj č. 3).

2. Špecifikácia informácií:

pri vyhľadávaní informácií je potrebné zohľadniť ich obsahovú, miestnu a časovú špecifikáciu.

101 Pri zbieraní dát na regionálnej úrovni je možné inšpirovať sa aj metodikami: LIEBERZEIT, V., V. MARIANOVSKÁ a O. ŠKOCHOVÁ BLÁHOVÁ (2020). Metodika mapování kultury v hl. m. Praze. Dostupné na: *https://kreativnipraha.eu/uploads/assets/ke-stazeni/Metodika%20mapovani%20kultury%20v%20HMP%20.pdf* a INSTITUT UMĚNÍ – DIVADELNÍ ÚSTAV (2016). Metodika mapování kulturních a kreativních průmyslů na lokální a regionální úrovni. Dostupné na: *https://prospero.idu.cz/publikace/metodika-mapovani-kulturnich-a-kreativnich-prumyslu-na-lokalni-a-regionalni-urovni/*

a) Obsahová špecifikácia:

predstavuje, aké údaje hľadáme na základe stanovených cieľov. Treba si vybrať podľa dostupnosti dát a odporúčame inšpirovať sa cieľmi rozvoja zo strešného cieľa kultúrnej politiky, ktorý vypracoval Inštitút kultúrnej politiky po konzultácii s odbornou verejnosťou[102] (pozri Tabuľka 1). Na obsahovú špecifikáciu sa vieme pozrieť z troch hľadísk:

EKONOMICKÉ HĽADISKO	HĽADISKO PONUKY	HĽADISKO DOPYTU
• HDP, pridaná hodnota, import a export v oblasti KKP • objem investícií do kultúry a KKP (diverzifikácia podľa typu investícií) • verejné výdavky v kultúre (podľa klasifikácie COFOG v prehľade Box 1), podiel výdavkov na celkovom rozpočte mesta alebo kraja (počet žiadaných a pridelených projektov, objem pridelenej sumy) • počet subjektov a zamestnancov v KKP (celkový, delenie podľa sektorov, delenie podľa formy podnikania)	• kultúrna infraštruktúra dostupná podľa jednotlivých politík – napr. počet pamiatok, počet divadiel, galérií, múzeí, kultúrnych domov, výstavných priestorov, coworkingov, labov (kreatívnych centier), koncertných sál a pod. • počet medzinárodných spoluprác a partnerstiev • počet kultúrnych podujatí (celkový, aj podľa sektorov, zohľadniť aj medzinárodný rozmer) • infraštruktúra pre vzdelávanie – základné umelecké školy, odborné stredné školy, vysoké školy a celoživotné vzdelávanie (všetko zamerané na oblasť KKP)	• pasívna participácia: návštevnosť kultúrnych podujatí (celková, aj podľa sektorov, zohľadniť aj medzinárodný rozmer) • aktívna participácia: aktívne vykonávanie záujmovo-umeleckej činnosti obyvateľstvom • spokojnosť s kultúrnou ponukou

b) Miestna špecifikácia:

potrebné definovať aktívne inštitúcie, aktérov v sledovanom území. Dôležitá je jednotná metodika pre všetky oblasti pre porovnateľnosť dát medzi týmito oblasťami.

c) Časová špecifikácia:

potrebné definovať za aké časové obdobie budeme zbierať dáta. Odporúčame sledovať údaje v časovom rámci aspoň 3 rokov.

3. Zdroje údajov:

zhrnuté v časti Nástroj 2. Zdroje sekundárnych dát

102 Viac v dokumentoch MK SR (2022). Súbor cieľov a merateľných ukazovateľov pre kultúrne politiky na Slovensku. Dostupné na: *https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2022/12/Subor-cielov-kulturnych-politik_prva-edicia.pdf* a MK SR (2022). Metodika rozdelenia kultúrnych politík a ekonomických ukazovateľov. Dostupné na: *https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2022/12/Priloha-c-1-Metodika-rozdelenia-kulturnych-politik-a-ekonomickych-ukazovatelov.pdf*

4. Základný harmonogram zberu dát:

predstavuje prehľad konkrétnych krokov, akými sa prepracujeme k definovanému cieľu a identifikujeme vhodné zdroje údajov. Je možné inšpirovať sa pri zbere dát údajmi uvedenými v stratégiách iných krajov, alebo na národnej úrovni, resp. aj ich sledovaným časovým rámcom. Následne si určiť relevantné indikátory podľa systému cieľov v kultúre[103].

5. Zodpovedné osoby:

každá časť procesu by mala mať zodpovednú osobu

Obrázok 9: **Funkčná klasifikácia výdavkov verejnej správy COFOG[104]**

Pri zbieraní dát a ich analýze je dôležité vedieť, ktoré verejné výdavky môžeme považovať za výdavky, čo smerujú do kultúry. Na základe medzinárodných štandardov sa v rámci SR používa klasifikácia SK COFOG (Box 1) definujúca kategórie a podkategórie, ktoré slúžia na rozdelenie verejných výdavkov na kultúru od tých, ktoré smerujú do iných oblastí (obrana, vzdelávanie, zdravotníctvo a pod.).

Klasifikáciu výdavkov verejnej správy (SK COFOG) vydal Štatistický úrad SR. Klasifikácia COFOG je súčasťou systému národných účtov a je určená hlavne na potreby štatistického zisťovania a medzinárodného porovnávania štatistických dát. Aktualizovaná verzia medzinárodného štandardu COFOG bola schválená v roku 1999 Štatistickou komisiou Spojených národov a podľa nej bola vypracovaná slovenská verzia klasifikácie COFOG.

Jednotlivé oddiely klasifikácie COFOG pokrývajú všetky oblasti verejnej správy – všeobecné verejné služby; obrana; verejný poriadok a bezpečnosť; ekonomická oblasť (energie, ťažba a výroba, doprava, komunikácia, výskum a vývoj...); ochrana životného prostredia; bývanie a občianska vybavenosť; zdravotníctvo; rekreácia, kultúra a náboženstvo; sociálne zabezpečenie. Základných 10 oddielov sa ďalej člení na skupiny, v prípade väčších oddielov sa skupiny členia aj na detailnejšie triedy a podtriedy (napr. 09 vzdelávanie).

V triede **08 Rekreácia, kultúra a náboženstvo** sa nachádzajú nasledujúce skupiny:

- **08.1 Rekreačné a športové služby** – prevádzkovanie alebo podpora zariadení na aktívnu športovú činnosť alebo športové podujatia (napr. ihriská a štadióny) a zariadení na rekreačnú a športovú činnosť (napr. parky, športové areály, verejné plavárne, cyklistické dráhy, turistické chodníky a i.).
- **08.2 Kultúrne služby** – správa a podpora kultúrnych zariadení (napr. knižnice, múzeá a galérie, divadlá, osvetové strediská[1], zoologické a botanické záhrady, hvezdárne a planetáriá), prevádzkovanie a produkcia kultúrnych udalostí (koncerty, predstavenia, výstavy a i.).
- **08.3 Vysielacie a vydavateľské služby** – správa, prevádzkovanie a podpora vysielacích a vydavateľských služieb (napr. televízne a rozhlasové vysielanie, vydávanie novín, časopisov a kníh, zbieranie správ a ostatných informácií a i.).

103 Systém cieľov v kultúre dostupný na internete: *https://www.culture.gov.sk/ministerstvo/institut-kulturnej-politiky/ako-vyhodnocovat-dopady-kultury/*

104 Prevzaté z MF SR (2020). Revízia výdavkov na kultúru. Dostupné na: *https://www.mfsr.sk/files/sk/financie/hodnota-za-peniaze/revizia-vydavkov/kultura/revizia-vydavkov-kulturu-final-20200714.pdf*

- **08.4 Náboženské a iné spoločenské služby** – správa náboženských a iných spoločenských oblastí, vybavenie a zariadenie pre náboženské služby, výplaty duchovných a iných činiteľov náboženských inštitúcií.
- **08.5 Výskum a vývoj v oblasti rekreácie, kultúry a náboženstva** – prevádzkovanie organizácií zriadených zákonom, ktoré sa zaoberajú výskumom v oblasti rekreácie, kultúry a náboženstva.
- **08.6 Rekreácia, kultúra a náboženstvo inde neklasifikované** – výdavky v oblasti rekreácie, kultúry a náboženstva, ktoré nemožno zaradiť do kategórií uvedených vyššie.

Eurostat vo svojich metodických usmerneniach za „plne kultúrne" považuje podtriedy 08.2 a 08.3[3]. Vzhľadom na náš domáci kontext (výdavky na cirkvi a náboženské spoločnosti pochádzajú z rezortu kultúry a viaceré inštitúcie MK SR sa zaoberajú výskumom a majú výdavky klasifikované ako výskum v oblasti kultúry), aby sa zahrnuli všetky výdavky na kultúru, **sú považované za výdavky na kultúru podtriedy 08.2 až 08.6.** Tieto podtriedy sú zahrnuté do výdavkov na kultúru vo všetkých porovnávaných štátoch.

1 Terminológia v zmysle Vysvetliviek k štatistickej klasifikácii výdavkov verejnej správy (COFOG) k Vyhláške Štatistického úradu č. 257/2014. Podľa novej terminológie sa od roku 2015 používa termín kultúrno-osvetové zariadenia (podľa zákona č. 189/2015 Z. z.).
2 Terminológia v zmysle Vysvetliviek k štatistickej klasifikácii výdavkov verejnej správy (COFOG) k Vyhláške Štatistického úradu č. 257/2014. Podľa novej terminológie sa od roku 2015 používa termín kultúrno-osvetové zariadenia (podľa zákona č. 189/2015 Z. z.).

Zdroj: spracoval IKP MK SR (2022).

Pri tvorbe regionálnych stratégií tvoria dôležitú úlohu dáta, o ktoré je možné sa oprieť. Umožňujú poznať aktuálny stav, v akom sa región a krajina nachádzajú, stanovenie cieľov, kam je možné smerovať, a porovnať sa s inými regiónmi v rámci národných či medzinárodných štruktúr. Zdroje sekundárnych dát je možné rozdeliť na medzinárodné, národné a regionálne.

Nástroj 6: **Zdroje sekundárnych dát**

1. Spôsob zberu informácií:

Medzinárodné zdroje tvoria významnú úlohu pri tvorbe akýchkoľvek stratégií. Nosným medzinárodným zdrojom dát je Eurostat, ktorý ponúka širokú škálu rôznych údajov, je voľne dostupný a spoľahlivý. Vďaka pokrytiu všetkých krajín EÚ, ktorých zber sprevádza rovnaká metodika, je možné porovnanie voči európskemu priemeru alebo porovnanie s inými krajinami na národnej úrovni, alebo na úrovni územného členenia podľa NUTS[105]. Porovnanie s inými krajinami umožňuje zasadiť dáta do medzinárodného kontextu, identifikovať oblasti, v ktorých napredujú a v rámci ktorých môžu byť vzorom pre iné regióny, ale aj oblasti zaostávania, na ktorých zlepšenie je možné inšpirovať sa z „dobrej praxe" regiónov iných krajín. Informácie o kultúre je možné vyhľadať v štatistikách, ktoré obsahujú funkčnú klasifikáciu COFOG v rámci konkrétnych podskupín (Box 1).

Zdroj: Eurostat
Spracovateľ: Európska komisia
Dostupnosť: dostupný voľne
Umiestnenie: *https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database*
Obsah: HDP, verejné výdavky, výdavky domácností na kultúru, zamestnanosť, import, export, kultúrna participácia
Limitácia dát: pre porovnateľnosť dát je potrebné vybrať konkrétne skupiny z COFOG spadajúce pod skupinu 08. Rekreácia, kultúra a náboženstvo
Relevantné roky: dáta dostupné od roku 2011

105 Nomenclature of territorial units for statistics – normalizovaná klasifikácia územných celkov členských štátov Európskej únie pre potreby štatistického zisťovania.

2. Národné zdroje:

Tvorba stratégií sa taktiež nezaobíde bez využitia národných zdrojov, ktorých štatistiky a prieskumy sú špecificky tvorené pre danú krajinu. Kvôli tomu je do značnej miery obmedzená ich medzinárodná porovnateľnosť, pretože dochádza k rozdielom pri metodike zberu dát. Najdôležitejším zdrojom národných dát týkajúcim sa kultúry je Satelitný účet KKP, ktorého zhrnutie výsledkov je voľne dostupné, avšak štatistika má dvojročné oneskorenie. Detailnejšie dáta na úrovni NACE kódov sú dostupné na požiadanie z Infostatu. Ďalším zdrojom dát o kultúre na Slovensku je Národné osvetové centrum, ktorého prieskumy môžu byť inšpiráciou na zreplikovanie na regionálnej úrovni.

Zdroj: Satelitný účet KKP (Obrázok 10)
Spracovateľ: MK SR (Infostat)
Dostupnosť: dostupný voľne
Umiestnenie: *https://www.culture.gov.sk/posobnost-ministerstva/umenie-a-kreativita/kulturny-a-kreativny-priemysel/satelitny-ucet-kultury-a-kreativneho-priemyslu-sr/*
Obsah: pridaná hodnota, HDP, zamestnanosť, import, export, saldo zahraničného obchodu, zdroje financovania v sektore KKP
Limitácia dát: dáta sú dostupné s dvojročným oneskorením; limitácia dát v porovnateľnosti so Satelitnými účtami iných krajín
Relevantné roky: dáta dostupné od roku 2012

Zdroj: prieskum NOC
Spracovateľ: NOC
Dostupnosť: dostupný voľne
Umiestnenie: *https://www.nocka.sk/o-nas/vyskum-a-statistika/*
Obsah: pre relevantné údaje pre sledované územie je odporúčané prieskum zreplikovať a porovnať s údajmi na národnej úrovni.
Relevantné roky: dáta dostupné od roku 2003

3. Regionálne zdroje:

V neposlednom rade stratégie potrebujú obsahovať regionálne zdroje, ktoré priblížia daný región. Štatistické zisťovania MK SR KULT poskytujú rozličné informácie naprieč jednotlivými sektormi kultúry. Voľne dostupné sú len agregované dáta, na požiadanie MK SR sú prístupné aj detailnejšie dáta. Ekonomické ukazovatele sú dostupné v Rozpočtovom informačnom systéme, ako aj vo Finstate, ich využiteľnosť je však obmedzená spoplatneným alebo negarantovaným prístupom. Jednotlivé dotačné fondy, ako aj dotačný systém MK SR sú ďalší vhodný zdroj dát pri sledovaní, aké projekty organizovali organizácie v jednotlivých regiónoch, no detailnejšie dáta sú dostupné až na vyžiadanie. Pre oblasť umeleckého vzdelávania sú dostupné dáta CVTI SR.

Zdroj: KULT
Spracovateľ: MK SR
Dostupnosť: agregátne dáta dostupné voľne / v prípade potreby špecifických dát (pre jednotlivé kraje či spravodajské jednotky potrebné kontaktovať MK SR)
Umiestnenie: *https://www.culture.gov.sk/ministerstvo/statistika-kultury/vysledky/*
Obsah: ekonomické ukazovatele, osoby zabezpečujúce činnosť, kultúrna infraštruktúra, kultúrne podujatia a iné
Limitácia dát: časové oneskorenie pri dopytovaní špecifických dát; len subjekty vypĺňajúce KULT, subjekty je možné triediť podľa sídla zastrešujúcej organizácie, nie podľa realizujúceho pracoviska
Relevantné roky: dáta dostupné od roku 2007

Zdroj: Rozpočtový informačný systém
Spracovateľ: jednotlivé samosprávy
Dostupnosť: jednotlivé samosprávy
Obsah: verejné výdavky, príjmy, transfery a ďalšie rozpočtové dáta na základe klasifikácie COFOG (Obrázok 9)
Limitácia dát: prístup k dátam nie je garantovaný
Relevantné roky: dáta dostupné od roku 2011

Zdroj: CVTI
Spracovateľ: MŠVVaŠ SR
Dostupnosť: dostupný voľne
Obsah: adresár základných umeleckých škôl, centier voľného času, prehľad stredných škôl, celoživotné vzdelávanie
Limitácia dát: prístup k dátam nie je garantovaný
Relevantné roky: dáta dostupné od roku 2011

Zdroj: Finstat
Dostupnosť: dostupnosť podľa cenníka Finstat (bezplatne obmedzené dáta napr. aktíva, náklady, výnosy, výsledok hospodárenia len na webovej stránke)
Umiestnenie: *https://finstat.sk/*
Obsah: finančné toky, zmluvné vzťahy, zisk a obrat organizácií a iné, ktoré je možné vyhľadať podľa NACE kódov z nasledujúcich zdrojov: Obchodný register, Obchodný vestník, Živnostenský register, Register účtovných závierok, Register úpadcov, poisťovne, Finančná správa, Register partnerov verejného sektora, Register poverení na vykonanie exekúcie a i.
Limitácia dát: spoplatnený prístup, vyhľadávanie podľa NACE kódov (Obrázok 10) neumožňuje rozdelenie niektorých sektorových politík a je dostupné len v spoplatnenej verzii

Zdroj: FPU, AVF, KULT MINOR, Dotačný systém MK SR
Dostupnosť: agregátne dáta voľne dostupné vo výročných správach a ostatných dokumentoch fondov, detailné dáta o podporených subjektoch dostupné po kontaktovaní inštitúcie
Obsah: poskytnuté dotácie v oblasti kultúry, KKP, audiovízie, kultúrneho dedičstva,
Limitácia dát: podporené subjekty je možné triediť podľa sídla zastrešujúcej organizácie, nie podľa realizujúceho pracoviska

Zdroj: spracoval IKP MK SR (2022).

IKP vytvoril v rámci práce s dátami metodiku delenia sektorov v kultúre a kreatívnom priemysle, pre ktoré zároveň sformuloval ciele a merateľné ukazovatele, aby bolo možné vyhodnocovať úspešnosť kultúrnych politík v daných sektoroch. Celkovo tak vzniklo 19 kultúrnych politík. Cieľmi a ukazovateľmi uvedenými v tejto metodike je vhodné sa inšpirovať pri meraní úspešnosti verejných politík aj na regionálnej úrovni[106].

Obrázok 10: **Zoznam kultúrnych politík, ich prepojenie na NACE kódy a CPA kódy sledované v Satelitnom účte KKP pre ekonomické ukazovatele a zdroje údajov pre ekonomické ukazovatele**

	POLITIKY	NACE	NÁZOV NACE	CPA	NÁZOV CPA	ZDROJ PRE VEREJNÉ VÝDAVKY
1. – 4.	**Múzejný sektor**	9102	Činnosti múzeí	9102	Služby v oblasti prevádzky múzeí	Kult 6, 9; SÚ KKP
		4778	Činnosti komerčných umeleckých galérií			
	Verejné knižnice	9101	Činnosti knižníc a archívov	9101	Služby knižníc a archívov	Kult 10; SÚ KKP
	Pamiatkový fond	9103	Prevádzka historických pamiatok a budov a podobných turistických zaujímavostí	9103	Spravovanie historických, budov a podobných pamiatok	Kult 1, RIS, OSSD, SÚ KKP
	Tradičná kultúra a nehmotné kultúrne dedičstvo	n/a				RIS, FPU

106 Viac v dokumentoch MK SR (2022). Súbor cieľov a merateľných ukazovateľov pre kultúrne politiky na Slovensku. Dostupné na: *https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2022/12/Subor-cielov-kulturnych-politik_prva-edicia.pdf* a MK SR (2022). Metodika rozdelenia kultúrnych politík a ekonomických ukazovateľov. Dostupné na: *https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2022/12/Priloha-c-1-Metodika-rozdelenia-kulturnych-politik-a-ekonomickych-ukazovatelov.pdf*

5. – 6.	**Divadlo, tanec, hudba**	9001	Scénické umenie	9001	Scénické umenie	Za divadlo a tanec: Kult 12, 17, SÚ KKP Za hudbu: Kult 5, 16 + FPU štipendiá, SÚ KKP
		9002	Podporné činnosti súvisiace so scénickým umením	9002	Podporné činnosti súvisiace so scénickým umením	
		9004	Prevádzka kultúrnych zariadení	9004	Prevádzka kultúrnych zariadení	
		7490	Ostatné odborné vedecké a technické činnosti i n.	7490	Ostatné odborné, technické a obchodné služby i. n.	
		5920	Príprava a zverejňovanie zvukových nahrávok			
		4763	Maloobchod s audio- a videonahrávkami v špecializovaných predajniach			
		7722	Prenájom videopások a diskov	7722	Prenájom videopások a diskov	
		7990	Ostatné rezervačné služby a súvisiace činnosti	7990	Ostatné rezervačné služby (na predaj lístkov, zábavné a rekreačné služby)	
7.	**Vizuálne umenie**	7420	Fotografické činnosti	7420	Špec. fotograf. činnosti, reštaurovanie, kopír. a retuš. fotografií	RIS, VS Danubiana, FPU, SÚ KKP
8.	**Literatúra**	5811	Vydávanie kníh	5811	Vydávanie kníh	RIS, Kult 4, FPU, SÚ KKP
		4761	Maloobchod s knihami v špecializovaných predajniach			
		7430	Prekladateľské a tlmočnícke činnosti	7430	Tlmočnícke služby a prekladateľské služby	
		4779	Maloobchod s použitým tovarom v predajniach			
		1814	Služby spojené s väzbou kníh	1814	Služby spojené s väzbou kníh	
7. + 8.	**Vizuálne umenie a literatúra**	9003	Umelecká tvorba	9003	Umelecká tvorba	SÚ KKP
9.	**Médiá**	6391	Činnosti spravodajských agentúr	6391	Spravodajské agentúry pre noviny, periodiká, audioviz. médiá	Kult 7, Kult 8, SÚKKP
		5813	Vydávanie novín	5813	Vydávanie novín	
		5814	Vydávanie časopisov a periodík	5814	Vydávanie časopisov a periodík	

		4762	Maloobchod s novinami a kancelárskymi potrebami v špecializovaných predajniach			
		6010	Rozhlasové vysielanie	60	Rozhlasové a TV vysielanie	
		6020	Vysielanie televízie a predplatené programy televízie			
10.	**Audiovízia**	5911	Výroba filmov, videozáznamov a televíznych programov	59	Výroba filmov, videozáznamov a TV, príprava a zverejňovanie zvukových nahrávok	Kult 11, RIS, SÚ KKP
		5912	Podporné činnosti súvisiace s výrobou filmov, videozáznamov a televíznych programov			
		5913	Distribúcia filmov, videozáznamov a televíznych programov			
		5914	Premietanie filmov			
11.	**Herný priemysel**	5821	Nakladateľstvo v oblasti počítačových hier (problém s málo reportovanými jednotkami)	5821	Nakladateľstvo v oblasti počítačových hier	Slovak game development agency, FPU, Kult 20
12.	**Architektúra**	7111	Architektonické činnosti	7111	Architektonické činnosti	
13.	**Dizajn**	7410	Špecializované dizajnérske činnosti	741	Špecializované dizajnérske činnosti	FPU, Kult 21, SÚ KKP
14.	**Záujmová umelecká činnosť**	8552	Umelecké vzdelávanie	8552	Umelecké vzdelávanie	Kult 3, RIS, FPU
15.	**Politika vzdelávania profesionálov pôsobiacich v oblasti kultúry**	n/a				n/a
16.	**Politika kultúry národnostných menšín**	n/a				KULT MINOR
17.	**Politika kultúry znevýhodnených skupín**	n/a				RIS, MK SR (Program 2)
18.	**Štátny jazyk a komunikácia**	7311	Reklamné gentúry	731111	Komplexné reklamné služby	SÚ KKP + Pozn.: Bude dopracované v 2. edícii
				731113	Služby v oblasti reklamného dizajnu a koncepcie vývoja	
19.	**Cirkev**	n/a				Pozn.: Bude dopracované v 2. edícii

Zdroj: SÚ KKP a IKP
Pozn.: NACE/CPA kódy s * – 4778, 4779, 7490 – sú podľa SÚ KKP podporné odvetvia KKP, respektíve vedľajšie produkty KKP, ktoré používame iba pri ukazovateli „zamestnanosť z pohľadu kultúrnej politiky
NACE/CPA kódy zo SÚ KKP v 8411, 8412, a 9499 nepoužívame, pretože nie je možné ich priradiť ku konkrétnej politike“

Z hľadiska obsahu sa v tejto fáze snažíme o pochopenie vnímaných kultúrnych zdrojov v širšom kontexte a detailnejšie pochopenie miestneho ekosystému[107] (materiálna, ľudská, hospodárska a kultúrna infraštruktúra). V rámci procesu mapovania dochádza k identifikácii a popisovaniu viacerých aspektov, ako napr. demografia územia, ekonomická dynamika a kultúrny potenciál. V rámci kultúrneho potenciálu venujeme pozornosť nielen kultúrnej infraštruktúre, ale aj nemateriálnym prvkom (živé kultúrne prejavy, tradície, kultúrna identita a pod.).

Nástroj 7: **Spoznajte územie – všeobecná charakteristika územia**

VŠEOBECNÁ CHARAKTERISTIKA ÚZEMIA	
PRÍRODNÉ ŠPECIFIKÁ	
Fyzické vlastnosti	charakteristika prírodnej skladby, napr. pohoria, rieky, CHKO
Klíma	charakteristika klimatických podmienok
Susedia	susedné mestá, regióny, iné územia
Vzťahy v území	vzťahy sledovaného územia s inými mestami, regiónmi, krajinami
SOCIOEKONOMICKÉ ŠPECIFIKÁ	
Obyvateľstvo	počet obyvateľov, veková skladba, pomer mužov a žien, prirodzený prírastok
Rozmanitosť	národnostná štruktúra
Migrácia	počet prisťahovaných do a vysťahovaných z územia
Vzdelávanie	pomer obyvateľov podľa stupňa dosiahnutého vzdelania
HOSPODÁRSTVO	
Primárne ukazovatele	príjem na obyvateľa, hospodárska štruktúra, pracovné príležitosti, rozloženie sektorov poľnohospodárstva, priemyslu a služieb, programy regionálneho rozvoja
Turizmus	infraštruktúra, doprava, ubytovacie, stravovacie služby, charakteristické atribúty územia, hlavné turistické atraktivity, produkty cestovného ruchu v meste, organizácie na podporu cestovného ruchu

Zdroj: inšpirované ERTÜRKOVÁ, E., ed. Příručka rozvoje místní kulturní politiky: Kroky, nástroje, případové studie, s. 54.

107 GHILARDI, L. (2019). Making the Most of Cultural and Creative Resources. The Mapping and Strategy Building Handbook for Creative Towns and Regions, s. 7 a n.

V súvislosti s podporou KKP je mapovanie významným a efektívnym nástrojom, ktorý môže priniesť veľké množstvo pozitív, ako napríklad:

- **zvýšenie povedomia o prínosoch KKP** (ekonomická výkonnosť sektorov, schopnosť produkovať trvalo udržateľné riešenia, potenciál pre sociálnu inklúziu), **a tým podnietenie záujmu o ich rozvoj.** Výsledky mapovania o prínosoch poskytujú argumenty pre politické vyjednávania na rôznych úrovniach.
- spoznanie predtým **nevyužívaných zdrojov a iniciatív** a poskytnutie informácií o nich tvorcom politík v území, čím môžu byť vytvorené **lepšie podmienky pre ich využívanie, ochranu a rozvoj v budúcnosti.**
- porovnanie **rôznych prístupov** (kultúrny, sociálny, ekonomický, environmentálny, urbánny) **a disciplín a doplnenie komplexných poznatkov.**
- identifikovanie silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození, čím dokážeme **pochopiť aktuálny stav a citlivo plánovať budúce opatrenia.**
- **prepojenie zdrojov a aktérov a využitie kreativity území.** Prostredníctvom zapojenia viacerých aktérov z územia v rôznych formách pracovných stretnutí dochádza k ich prepojeniu, čo je predpokladom pre nadväzovanie ďalších spoluprác. Zároveň sa zvyšuje vzájomná informovanosť.
- **zhodnotenie výsledkov navrhovaných opatrení** prostredníctvom sledovania definovaných ukazovateľov umožňuje kontinuálne zaznamenávať pokrok a nastavovať ďalšie opatrenia, tak aby nadväzovali na dosiahnuté cieľové hodnoty a odzrkadľovali ich ďalší rast.[108, 109]

KROK 5: DEFINOVANIE PROBLÉMU A PREFORMULOVANIE PROBLÉMU NA PRÍLEŽITOSŤ

Kľúčovým krokom pre určenie smerovania procesov je **formulácia obsahového rámca plánovanej zmeny**, ktorý bude základom pre všetky ďalšie aktivity v strategickom plánovaní. Na jeho základe sa budú navrhovať samotné opatrenia stratégie v ďalších fázach. V tomto bode pozornosť venujeme pochopeniu súčasného stavu na základe poznatkov získaných v predchádzajúcom kroku a jeho porovnaniu so želaným stavom, na základe čoho budeme schopní lepšie pochopiť a formulovať

108 GHILARDI, L. (2019). Making the Most of Cultural and Creative Resources. The Mapping and Strategy Building Handbook for Creative Towns and Regions, s. 7 a n.
109 BRITISH COUNCIL (2010). Mapping the Creative industries: a toolkit, s. 24-28.

kroky potrebné na dosiahnutie cieľov.[110] V tomto kroku budeme využívať sekundárne údaje získané v predchádzajúcej fáze.

Nástroj 8: **Definovanie problému a výzvy**

ANALÝZA PROBLÉMU		
1 PROBLÉM	**a) Popis problému** Popíšte problém, ktorý budete v danej stratégii riešiť. Snažte sa byť čo najviac konkrétny. Využite pritom získané dáta.	**b) Vplyv problému na aktérov v území** Identifikujte aktérov, na ktorých tento problém najviac vplýva a kto bude cieľovou skupinou navrhovaných politík.
	c) Ekonomické, sociálne, kultúrne a environmentálne faktory Popíšte, aké faktory podmieňujú existenciu problému. V tomto bode je potrebné opísať problém v jeho komplexnosti.	**d) Dôvody existencie problému** Z akých dôvodov tento problém pretrváva? Prečo nebol doposiaľ vyriešený?
2 ŽELANÁ ZMENA	**a) Zmena** Popíšte zmenu, ktorú chcete stratégiou dosiahnuť.	**b) Prieniky s ďalšími oblasťami** Popíšte, ako zmena súvisí alebo nadväzuje na ďalšie strategické dokumenty, vízie alebo aktivity v území.

DEFINUJTE VÝZVU		
Preformulujte problém na otázku, ktorá bude predstavovať príležitosť na aktivity (výzvu) a dodržte nasledovnú štruktúru.		
Ako môžeme (slovesá, ktoré hovoria o zmene, napr. zlepšiť, zmeniť, zvýšiť) Popíšte zmenu, ktorú chcete stratégiou dosiahnuť.	**Čo?** napr. podmienky kultúry a kreatívneho priemyslu	**Aby sme?** (dosiahli želanú zmenu)
PRÍKLAD	**Zlepšiť podmienky kultúry a kreatívneho priemyslu, aby sa z mesta stalo lepšie miesto pre život.**	

Zdroj: inšpirované COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 23-25; NESTA (2014). Development Impact and You – Problem definition, s. 48.

Na základe detailného poznania problému budeme schopní ho **preformulovať na výzvu,** na ktorú sa zameriame v ďalších procesoch. Naším zámerom je pochopiť, aké zmeny chceme našimi aktivitami podnietiť a ako táto výzva nadväzuje na strategické vízie mesta. V tomto ponímaní **výzvu chápeme ako určitú príležitosť na realizáciu aktivít, ktoré sú zacielené na riešenie stanoveného problému a zlepšenie sociálnych, ekono-**

110 COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 20 a n.

mických, environmentálnych a kultúrnych faktorov.[111] Je potrebné si uvedomiť, že problémy sú väčšinou komplexné a podnecujú sa navzájom. Preto nemôžeme očakávať jednoduché riešenia. Cieľom je pomenovať výzvu a nájsť sériu vzájomne prepojených, podmienených riešení.[112]

KROK 6: PLÁN TVORBY STRATÉGIE

V závere koordinátor s prípravným tímom zhrnie výsledky fázy v tzv. **pláne tvorby stratégie.** Rozsah a štruktúra plánu prípravných prác závisí od náročnosti stratégie. Tento dokument má obsahovať postupy a údaje potrebné pre riadenie procesov tvorby stratégie. Obsahuje najmä:

- definíciu problému a výzvy,
- organizačnú štruktúru tvorby stratégie,
- rozsah a ciele tvorby stratégie,
- postupy riadenia tvorby stratégie,
- hierarchickú štruktúru prác tvorby stratégie,
- rozpočet tvorby stratégie,
- harmonogram tvorby stratégie,
- plán riadenia kvality tvorby stratégie.

Ďalej plán tvorby stratégie môže obsahovať Plán riadenia spolupráce a komunikácie a Plán riadenia rizík tvorby stratégie.[113]

Nástroj 9: **Plán tvorby stratégie**

1. ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O TVORBE STRATÉGIE
Uveďte základné informácie, ako je účel plánu, dĺžka trvania, gestor a koordinátor.
2. ROZSAH A CIELE TVORBY STRATÉGIE
Popíšte nasledovné: • potreby, zdôvodnenie a okolnosti realizácie tvorby stratégie, • ciele tvorby stratégie, • rozsah tvorby stratégie (vrátane hlavných aktivít tvorby stratégie), • predpokladaná dĺžka trvania tvorby stratégie a stanovenie hlavných predpokladaných míľnikov, • charakteristika požadovaných výstupov tvorby stratégie (t. j. čo sa očakáva od pripravovanej stratégie).
3. ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA
Uveďte spracovanú organizačnú štruktúru z predchádzajúcich krokov.
4. POSTUPY RIADENIA STRATÉGIE
Popíšte, ako bude po procesnej stránke prebiehať rozhodovanie a schvaľovanie, t. j. predovšetkým kto a ako bude schvaľovať priebežné výstupy, schvaľovať samotnú stratégiu, rozhodovať o ďalšom postupe a koordinovať aktivity zapojených subjektov.

111 COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 20 a n.
112 URBACT. Analysing Problems – Toolbox. Dostupné na: *https://urbact.eu/toolbox-home/analysing-problems*
113 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Metodika přípravy veřejných strategií (aktualizovaná širší verze), s. 24 a n.

5. HIERARCHICKÁ ŠTRUKTÚRA
Popíšte, aké aktivity sú potrebné na splnenie cieľov tvorby stratégie, definujte ich časovú náročnosť, odhad nákladov a potrebných zdrojov, ku každej činnosti priraďte osobu/osoby zodpovedné za jej naplnenie.
6. Rozpočet tvorby stratégie
Zostavte rozpočet, ktorý bude zahŕňať všetky náklady potrebné na realizáciu všetkých aktivít v celom ich rozsahu. Rozpočet má zahŕňať: • náklady na prípravu stratégie (dokumentácia, analýzy, zber dát), • osobné náklady (platy, odmeny, poistenie), • náklady na jednotlivé aktivity prípravy stratégie, • náklady na komunikáciu, • platy dodávateľom, • ďalšie náklady.
7. HARMONOGRAM TVORBY STRATÉGIE
Uveďte časový harmonogram, ktorý obsahuje: • hlavné fázy tvorby stratégie, • výstupy, • kľúčové aktivity pre dosiahnutie výstupov a jednotlivých fáz, • termíny na splnenie jednotlivých aktivít, • vzájomné vzťahy medzi jednotlivými aktivitami a výstupmi, • kľúčové míľniky, • aktivity riadenia tvorby stratégie, • zodpovedné osoby.
8. PLÁN RIADENIA KVALITY TVORBY STRATÉGIE
Uveďte nasledovné: • charakteristika výstupov tvorby stratégie (predovšetkým hlavný výstup - stratégia, vedľajšími výstupmi - podkladové analýzy a pod.), postupy zaistenia kvality a jej kontroly v priebehu tvorby výstupov (v priebehu tvorby stratégie). • kritéria a spôsoby prijatia týchto výstupov (postupy záverečnej kontroly kvality).
9. PLÁN SPOLUPRÁCE A KOMUNIKÁCIE
Môžete zostaviť ako samostatný dokument, v ktorom uveďte nasledovné: • základné informácie o tvorbe stratégie, • základný cieľ a účel plánu spolupráce a komunikácie, • zoznam zainteresovaných strán, • spôsob a aktivity spolupráce a komunikácie, • organizačná štruktúra riadenia Plánu spolupráce a komunikácie, • postup a realizáciu Plánu spolupráce a komunikácie.
10. PLÁN RIADENIA RIZÍK TVORBY STRATÉGIE
Môžete zostaviť ako samostatný dokument, v ktorom uveďte nasledovné: • základné informácie o tvorbe stratégie, • postup identifikácie a hodnotenia významnosti rizík, • postup tvorby opatrení vedúcich k zníženiu významnosti rizík, • organizačná štruktúra riadenia rizík, • postup monitorovania a priebežnej kontroly rizík.

Zdroj: spracované podľa MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Metodika přípravy veřejných strategií (aktualizovaná širší verze) – Plán tvorby stratégie.

Fáza 2: SPOZNÁVANIE VÝZVY SPOLU S AKTÉRMI A ANALÝZA

KROK 1: IDENTIFIKÁCIA NOVÝCH AKTÉROV
KROK 2: ZOSTAVENIE A ZVOLANIE PRACOVNEJ SKUPINY
KROK 3: PLÁNOVANIE PRACOVNÝCH STRETNUTÍ
KROK 4: SPOZNÁVANIE VÝZVY SPOLU S PRACOVNOU SKUPINOU
KROK 5: ANALYZOVANIE VEDOMOSTÍ
KROK 6: NASTAVENIE STRATEGICKÉHO SMEROVANIA

Cieľom druhej fázy je **lepšie spoznanie stanovenej výzvy prostredníctvom úzkej spolupráce s aktérmi pôsobiacimi v dotknutom území.** Dochádza v nej ku konfrontácii zistených skutočností z predchádzajúcej fázy s poznatkami a so skúsenosťami aktérov. Týmto spôsobom sú zistenia overované s praxou a znižuje sa riziko vzniku problémov pri implementácii opatrení v budúcnosti. Prvým krokom je preto **identifikácia nových kľúčových aktérov** z prostredia, z ktorých bude **zostavená a zvolaná pracovná skupina,** príp. pracovné skupiny. V identifikácii nových aktérov využívame získané informácie v predchádzajúcej fáze (krok 2 a 3).

Zároveň sa v tejto fáze pracovný/koordinačný tím zameria na **plánovanie pracovných stretnutí skupiny,** ktoré môžu mať rôznu formu a frekvenciu. V metodike predstavujeme metódy fokusovej skupiny a hĺbkové rozhovory. Zámerom týchto stretnutí je získať potrebné názory, poznatky a skúsenosti o riešených témach. Tie sú dôležitými vstupmi pre **uskutočnenie analýz**, či už jednoduchej analýzy Strom problémov alebo SWOT a PESTLE analýzy. V poslednom kroku na základe zistení budeme schopní **navrhnúť strategické náležitosti plánovaného dokumentu,** a to: víziu, globálny cieľ, strategické ciele a oblasti v nadväznosti na identifikované problémy. Týmto spôsobom vytvoríme štruktúru návrhovej časti stratégie, ktorú budeme sledovať pri tvorbe opatrení.

KROK 1: IDENTIFIKÁCIA NOVÝCH AKTÉROV

V tejto fáze sa najskôr prípravný/koordinačný tím zameria na **identifikovanie a analýzu nových relevantných aktérov zo súkromného, z verejného a neziskového sektora,** ktorí sa môžu stať členmi pracovnej skupiny alebo pracovných skupín. Zapojenie rôznych aktérov do tvorby stratégie umožňuje zvýšiť:

- **kvalitu pripravovaného strategického dokumentu a lepšie reflektovanie aktuálnych podmienok** (na základe výmeny informácií a priamych skúseností medzi širším počtom odborníkov z rôznych oblastí),

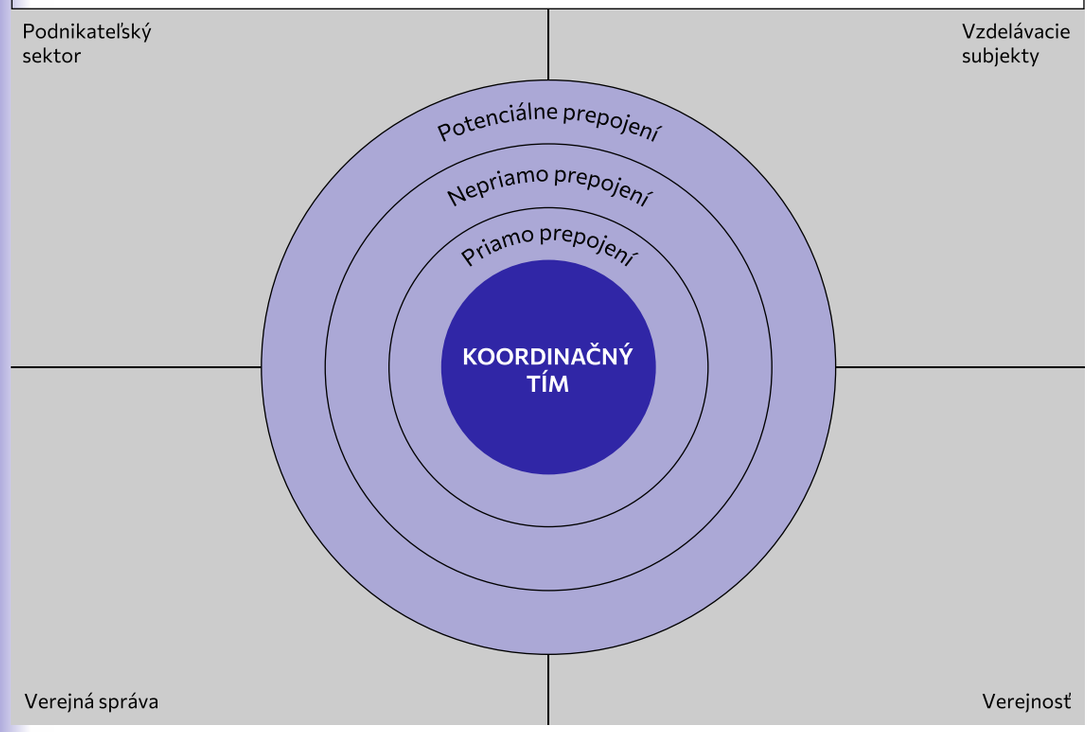
- **podporu inovatívneho prístupu k územnému rozvoju** (sprostredkovanie nových inšpirácií – pre procesy tvorby aktéri predstavujú držiteľov určitých odborných znalostí a skúseností, ktorí pracovnej skupine môžu dať iné pohľady na riešený problém),
- **efektivitu procesov a implementácie stratégie vďaka akceptácii stratégie odbornou verejnosťou** (aktéri prijímajú takúto stratégiu za svoju),
- **šancu na väčšiu politickú podporu** (stratégie prijímané verejnosťou sú zvyčajne viac podporené aj na politickej úrovni),
- **budovanie nových vzťahov medzi verejnosťou a inštitúciami a ďalšími profesionálmi,**
- **transparentnosť tvorby strategických dokumentov a zníženie korupčných rizík.**[114]

Kľúčové je v tomto kroku pochopiť, ktoré **subjekty sú prepojené s výzvou**, do akých sektorov patria (podnikateľský, vzdelávací, verejná administratíva, široká verejnosť), aké sú ich vzťahy s vedúcim tímom (priame, nepriame, potenciálne), aké sú vzťahy medzi novými aktérmi, či majú záujem spolupracovať na riešení problému, aký potenciál majú pre riešenie výzvy a aká je priorita ich zapojiť do procesov.[115] Pri identifikácii nových aktérov je žiaduce vyberať **nielen hlavných predstaviteľov organizácií, ale aj bežných zamestnancov,** ktorí disponujú inými poznatkami, napr. technických alebo umeleckých pracovníkov.[116] Vybraní aktéri by mali byť odhodlaní zapojiť sa do formulovania riešení, mať rešpekt a vplyv v území, disponovať zdrojmi, ktoré sa dajú využiť v procesoch alebo dokázať podporiť procesy iným spôsobom.

Na identifikáciu aktérov podľa týchto otázok je možné využiť nasledovný nástroj. Jednoduchým a rýchlym spôsobom **vizuálne zachytáva subjekty, ktoré chceme osloviť na spoluprácu**. Pomáha nám vytvoriť si predstavu o tom, aké rôzne subjekty sa vyskytujú v našom území a aké sú medzi nimi vzťahy.[117] Podľa povahy vybraného aktéra ho umiestnite do diagramu, pričom zaznačte vzťahy medzi nimi šípkami. Čím bližšie k stredu kruhu sa aktéri nachádzajú, tým sú viac ovplyvnení daným problémom.

114 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Metodika přípravy veřejných strategií (aktualizovaná širší verze), s. 32.
115 COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 48 a n.
116 URBACT. Analysing Problems – Toolbox. Dostupné na: *https://urbact.eu/toolbox-home/analysing-problems*
117 NESTA (2014). Development Impact and You – Problem definition, s. 69. Dostupné na: *https://diytoolkit.org/media/DIY-Toolkit-Full-Download-A4-Size.pdf*

Identifikujte relevantné subjekty a vyznačte ich v nasledovnom diagrame podľa ich umiestnenia v sektoroch (verejnosť, podnikateľský sektor, verejná správa a vzdelávanie) **a ich previazanosti na prípravný/koordinačný tím**. Ak existujú ďalšie prepojenia medzi definovanými subjektmi, vyznačte ich jednoduchými čiarami.

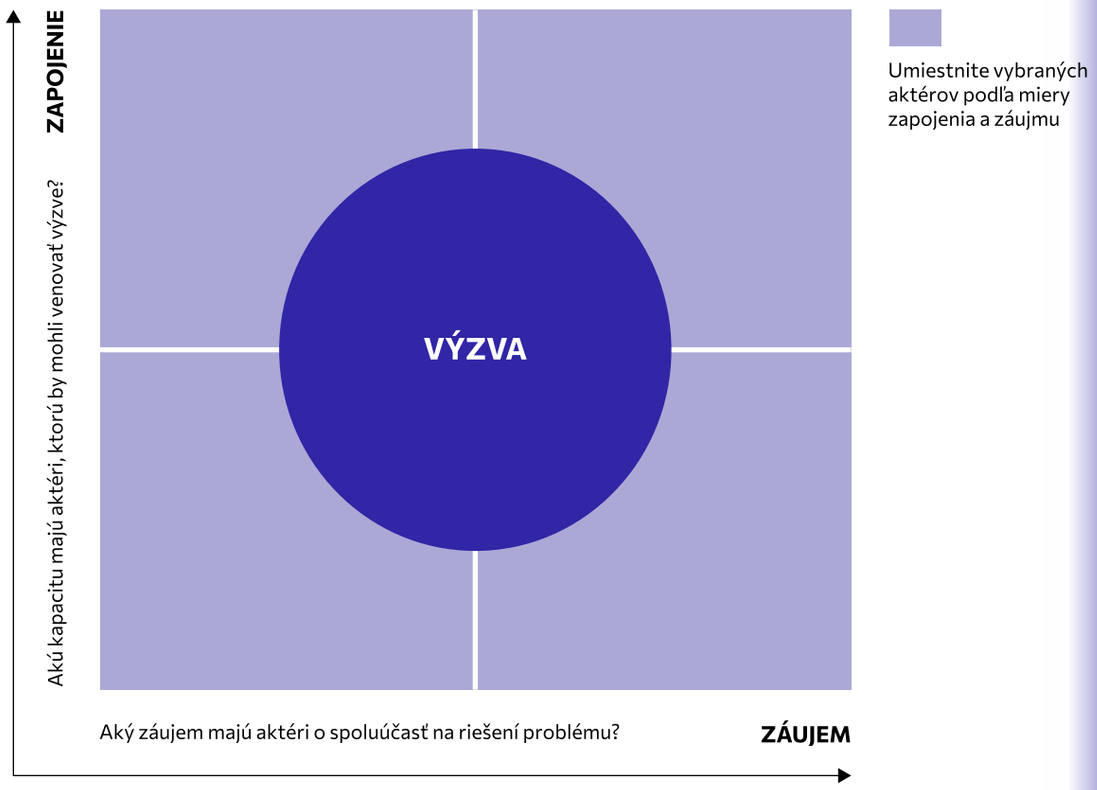


Zdroj: inšpirované COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 52 a n.

Po identifikovaní subjektov sa zameriame v nasledovnom nástroji na **ich priorizáciu**, pričom sledovanými ukazovateľmi budú **úroveň záujmu a možnosti zapojenia jednotlivých subjektov.** Na základe nich budeme vedieť určiť spôsob participácie týchto subjektov na procese tvorby stratégie. Ak máme subjekt, ktorý je pre nás z pohľadu dôležitosti a významu pre riešenie daného problému kľúčovým, ale jeho kapacita na aktívne zapojenie do tvorby stratégie je nízka, budeme hľadať alternatívne možnosti pre jeho zapojenie, napr. prostredníctvom individuálnych konzultácií, dotazníka a pod.[118]

118 COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 62.

Nástroj 11: **Priorizácia subjektov**



Zdroj: spracované podľa COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 62 a n., NESTA (2014). Development Impact and You – Problem definition, s. 70.

KROK 2: ZOSTAVENIE A ZVOLANIE PRACOVNEJ SKUPINY

V tomto kroku má koordinačný/prípravný tím za úlohu **z identifikovaných hráčov vytvoriť a zvolať pracovnú skupinu, príp. skupiny**. Títo členovia pracovnej skupiny budú spolupracovať s tímom na tvorbe návrhu strategického dokumentu. Pri zostavovaní pracovnej skupiny je potrebné zvážiť viaceré aspekty budúcej pracovnej skupiny. Patria k nim nasledovné:

- **veľkosť pracovnej skupiny:** pracovná skupina by mala byť dostatočne veľká, ale na druhej strane nie príliš, aby sme vedeli do procesu tvorby zapojiť každého člena a zároveň boli schopní pracovnú skupinu riadiť. V záujme efektivity by počet účastníkov nemal prekročiť 50 osôb. Odporúčané je deliť väčšie skupiny na menšie tematické skupiny s počtom

10 až 12 osôb.[119] V počte členov treba nájsť rovnováhu medzi časom a kapacitou na jednej strane a množstvom výstupov (názorov, odporúčaní, vedomostí) na strane druhej.[120]

- **schopnosti a potreby pracovnej skupiny:** z hľadiska zloženia pracovnej skupiny je okrem jej veľkosti dôležitá aj rozmanitosť členov. Multidisciplinárny tím so správnou kombináciou zručností a skúseností prináša do tvorby stratégie zaujímavé myšlienky a poskytuje základ pre úspešnú analýzu a návrhy. Pred zostavením pracovnej skupiny je podstatné pochopiť, aké oblasti by mali vybraní členovia zastupovať, napr. tematické zameranie (scénické umenie, remeslá, dizajn, ale aj formálne a neformálne vzdelávanie), sektor (členovia z rôznych sfér so záujmom o danú oblasť, ako napr. odborníci z verejnej správy, zástupcovia neziskových organizácií, akademickej sféry a pod.), lokalitu (najmä v prípade regiónov je potrebné zapojiť subjekty z celého regiónu) a pod.
- **rozsah zapojenia členov:** členovia pracovnej skupiny môžu byť v procese tvorby angažovaní v rôznom rozsahu v závislosti od ich schopností a možností.
- **počet pracovných stretnutí:** počet a výber členov je značne ovplyvnený našimi časovými možnosťami. Na základe nich určujeme aj počet pracovných stretnutí pracovnej skupiny, ktoré majú viesť k dosiahnutiu želaných výsledkov.
- **proces oslovenia a pozvania členov:** v poslednom bode je potrebné zaoberať sa tým, ako bude prebiehať proces oslovenia a pozvania členov. Zároveň je dôležité si tu vyjasniť formálne náležitosti zapojenia členov do pracovnej skupiny – napr. menovacie dekréty, zmluvný vzťah s členmi, kto bude oslovovať a pozývať členov do pracovnej skupiny.[121]

Po pochopení týchto aspektov **vytvoríme pracovnú skupinu na základe** nástroja 12 pozostávajúci z troch bodov. Tento nástroj využijeme pre každú plánovanú skupinu samostatne. V bode 1 pomenujeme pracovnú skupinu, napr. môžeme využiť sektory kultúry a kreatívneho priemyslu (scénické umenie, dizajn a pod.). V bode 2 popíšeme úlohu pracovnej skupiny. V ďalšom bode 3 vpíšeme členov identifikovaných v predchádzajúcom kroku. V ďalšej časti sa zameriame na hľadanie odpovedí na nasledovné otázky: 1) Koľko z nich chceme zapojiť? 2) Kto osloví a zvolá pracovnú skupinu? 3) Ako často sa budeme stretávať s pracovnou skupinou? a 4) Ako môžeme udržať vzťahy s pracovnou skupinou dlho-

119 CREATIVE CITY NETWORK OF CANADA (2010). Cultural Planning Toolkit: A Partnership between 2010 Legacies Now & Creative City Network of Canada, s. 22. Dostupné na: *https://ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/cultural_planning_toolkit.pdf*

120 CREATIVE CITY NETWORK OF CANADA (2010). Cultural Planning Toolkit: A Partnership between 2010 Legacies Now & Creative City Network of Canada, s. 22. Dostupné na: *https://ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/cultural_planning_toolkit.pdf*

121 PRIME MINISTER'S STRATEGY UNIT (2004). Strategy Survival Guide, s. 46 a n.

dobo? Zároveň sa budeme zaoberať každým členom pracovnej skupiny samostatne, pričom sa budeme snažiť pochopiť jeho potreby, očakávania, dôvody účasti a tiež časovú dostupnosť. Vedúci tímu následne po identifikácii subjektov osloví a pozve vybrané subjekty na prvé stretnutie, na ktorom im vysvetlí úlohy a poukáže na benefity plynúce z ich účasti.[122]

Nástroj 12: **Vytvorenie pracovnej skupiny**

1. Pomenovanie pracovnej skupiny:	2. Popis úlohy pracovnej skupiny:			
3. Identifikujte členov pracovnej skupiny:	3.1 Koľko z nich ideme zapojiť?	3.2 Kto osloví a zvolá pracovnú skupinu?	3.3 Ako často sa budeme stretávať s pracovnou skupinou?	3.4 Ako môžeme udržať vzťahy s pracovnou skupinou dlhodobo?

Člen	Aké sú jeho časové možnosti?	Aké sú jeho potreby?	Čo mu môžeme ponúknuť?	Čo chceme od neho získať?

Zdroj: spracované podľa COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 64 a n. a NESTA (2014). Development Impact and You – Problem definition, s. 72.

KROK 3: PLÁNOVANIE PRACOVNÝCH STRETNUTÍ

Hlavným cieľom pracovných stretnutí je získať **potrebné vstupy pre formuláciu strategických plánov** prostredníctvom výmeny skúseností, poznatkov a názorov rôznorodých aktérov. Zároveň sú príležitosťou pre

122 COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 58 a n.

formalizáciu činnosti pracovnej skupiny, predstavenie členov a začatie participatívnych procesov spolutvorby vedúcich k definovaniu spoločnej vízie použitím vhodných nástrojov.[123]

Pre dosiahnutie želaných výsledkov je potrebné pracovné stretnutia detailne naplánovať. Je pritom možné využiť nasledovný nástroj, v ktorom v prvom bode sa budeme zaoberať cieľom stretnutia. Na základe neho budeme vedieť naplánovať ďalšie aspekty stretnutia. Cieľom môže byť napríklad získanie informácií pre spracovanie SWOT analýzy. V druhom bode podľa rozpracovaných zoznamov určíme aktérov, ktorých pozveme na pracovné stretnutie. Ďalej sa budeme zaoberať ďalšími aspektmi, napr. ako dlho bude stretnutie trvať; v akých priestoroch sa bude konať; kto ho bude viesť; akých účastníkov pozveme a s akými záujmami; budeme pracovať v menších skupinách a v akých; budeme pri nich využívať externé kapacity alebo len interné; stanovíme si metódy, na základe ktorých budeme so skupinou pracovať (tu môže pomôcť skúsený facilitátor[124]).[125]

Nástroj 13: **Plánovanie pracovného stretnutia**

1

Aké sú ciele pracovného stretnutia?

O akých témach chcete diskutovať?

Aké sú očakávané výsledky?

2

Ktorí aktéri budú pozvaní, aby sa zúčastnili pracovného stretnutia?
(použite spracovaný zoznam)

3

V akých skupinách budú pracovať účastníci?

Budú rozdelení do menších skupín? Ak áno, podľa čoho?

Ako budú medzi sebou zdieľať informácie?

4

Ako dlho bude stretnutie prebiehať?

5

Kde sa bude stretnutie konať?

6

Aké materiály a nástroje budete využívať na stretnutí?

7

Budete využívať len interné, alebo aj externé kapacity?

Kto bude pracovné stretnutie viesť?

Ako budú rozdelené úlohy koordinačného tímu?

8

Ako budete ďalej prezentovať výsledky?

Akým spôsobom budú výsledky zdokumentované? V akom formáte?

Zdroj: spracované podľa COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 68 a n. a NESTA. Development, Impact and You Problem definition (2014), s. 73.

123 COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 64 a n.
124 Facilitátor: osoba, ktorá má za cieľ uľahčiť komunikáciu v skupine alebo v komunite, poskytovať taký typ procesovej expertízy, ktorá umožní skupine či komunite dohodnúť sa, rozhodovať a plánovať s využitím účasti zainteresovaných (ONDRUŠEK, D. a K MIKOVÁ. Facilitácia, s. 3).
125 CREATIVE CITY NETWORK OF CANADA (2010). Cultural Planning Toolkit: A Partnership between 2010 Legacies Now & Creative City Network of Canada, s. 22. Dostupné na: *https://ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/cultural_planning_toolkit.pdf*

Pozornosť je potrebné venovať obsahu plánovaného stretnutia, ktorý môže mať nasledovnú štruktúru. Jeho štruktúra a dĺžka závisí od cieľa stretnutia a celkového počtu ďalších stretnutí.

Nástroj 14: **Plánovanie pracovného stretnutia – formálna štruktúra**

5 MIN.
Privítanie, predstavenie cieľov a programu stretnutia

→ **20 MIN.**
Predstavenie plánovaných procesov s dominantným zameraním na výzvu

→ **10 MIN.**
Poskytnutie inštrukcií pre ďalší priebeh stretnutia (spolutvorba)

→ **30 – 120 MIN.**
Zapojenie a interakcia, aktivity zamerané na spolutvorbu využitím vhodných metód

→ **15 – 30 MIN.**
Formulácia a zdieľanie výsledkov

→ **10 – 30 MIN.**
Zhrnutie výsledkov a predstavenie ďalších krokov

Zdroj: spracované podľa COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 70 a n. a NESTA (2014). Development Impact and You – Problem definition, s. 85.

KROK 4: SPOZNÁVANIE VÝZVY SPOLU S PRACOVNOU SKUPINOU

V tomto kroku koordinačný/prípravný tím doplní získané poznatky z prvej fázy o **primárne vstupy o výzve a jej konkrétnych aspektoch** v spolupráci s členmi pracovnej skupiny. Pred spoznávaním výzvy je dôležité uvedomiť si nasledovné:

- Prvý identifikovaný problém pravdepodobne nie je ten pravý.
- Problém je určite komplikovanejší, ako sa zdá.
- Na komplexný problém neexistuje jasná a jednoduchá odpoveď, ale ide o **súbor vzájomne prepojených a podmienených odpovedí.**
- **Problém ovplyvňujú viaceré subjekty**, pravdepodobne je ich viac, ako si myslíte.

- Problém sa nevyrieši bez toho, **aby sa objavili ďalšie súvisiace problémy, ktoré je potrebné vyriešiť.**[126]

K spoznávaniu výzvy v spolupráci s pracovnou skupinou môže dochádzať viacerými spôsobmi, ku ktorým patria najmä **bežné stretnutia pracovnej skupiny, metódy fokusovej skupiny** (z angl. focus group) **a hĺbkové rozhovory a pod**. Tie je potrebné si zvoliť podľa charakteru riešeného problému, časových a personálnych možností, pričom v záujme získania relevantných a hodnoverných údajov, je žiaduce tieto metódy kombinovať. Sú nástrojmi, ktoré pomáhajú pochopiť požiadavky, potreby, očakávania a skúsenosti zúčastnených a zároveň to, aký vplyv môžu mať rôzne politiky na tieto skupiny v praxi. Vďaka nim vieme získať reálny pohľad na konkrétny problém.

Hĺbkové rozhovory dopĺňajú získané informácie o praktické pohľady opýtaných. Týkajú sa nielen samotnej povahy problému, ale aj jeho príčin a riešení. Konfrontujú závery na definovanú tému získané sekundárnym zberom s praxou.

Metóda fokusovej skupiny, označovaná aj ako kolektívna konverzácia alebo skupinový dialóg, je štruktúrovaným a organizovaným spôsobom rozhovoru vedeným facilitátorom alebo moderátorom s menšou skupinou respondentov a zameriava sa na preskúmanie určitého problému, resp. porovnanie názorov na vybranú tému. Je pokladaná za kvalitatívnu metódu získavania informácií.[127] Cieľom môže byť získavanie prehľadu prostredníctvom počúvania pozvaných účastníkov alebo aj, ako v tomto prípade, spolutvorba návrhov alebo testovanie návrhov opatrení.[128]

Bez ohľadu na to, akú metódu zvolíme, je potrebné **spájať rôznorodé skupiny aktérov**, aby sme mohli pokryť širokú škálu problémov a možných riešení. Porovnávanie často subjektívnych názorov zúčastnených je základom pre udržanie si objektivity. Zároveň je potrebné získané údaje dať do širšieho kontextu a prihliadať na aktuálne prebiehajúce diskusie a trendy na národnej a medzinárodnej úrovni.[129] Týmto spôsobom sme schopní odhaliť ďalšie príležitosti a možné hrozby pôsobiace ako významné faktory aj v lokálnom kontexte.

Z obsahového hľadiska môžeme získavať vstupy o vybraných kultúrnych tematických oblastiach (prístup ku kultúre, kultúrna ponuka, kultúrna spotreba, umelecké vzdelávanie, sociálna inklúzia kultúrou, trvalo udržateľný rozvoj a pod.), ktoré vedú k pomenovaniu problémov, príležitostí a zdrojov na zmenu.[130] Ich skúmaním môžeme identifikovať potenciálne brzdiace, uľahčujúce a expanzívne prvky a neskôr definovať

126 URBACT. Analysing Problems – Toolbox. Dostupné na: *https://urbact.eu/toolbox-home/analysing-problems*
127 GUNDUMOGULA, M. (2021) Importance of Focus Groups in Qualitative Research. In: The International Journal of Humanities & Social Studies. Dostupné na: *https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03126126/document*
128 PRIME MINISTER'S STRATEGY UNIT. Strategy Survival Guide (2004), s. 125 a n.
129 ERTÜRKOVÁ, E., ed. (2016). Příručka rozvoje místní kulturní politiky: Kroky, nástroje, případové studie, s. 60.
130 ERTÜRKOVÁ, E., ed. (2016). Příručka rozvoje místní kulturní politiky: Kroky, nástroje, případové studie, s. 77 a n.

realistické akčné línie a v ďalších krokoch naplánovať opatrenia založené na kvantitatívnych a kvalitatívnych dátach.[131] Nasledovný nástroj popisuje kľúčové témy, problémy a riešenia v kultúre a kreatívnom priemysle, ktoré môžu byť predmetom stretnutí, dotazníkov a rozhovorov s pracovnou skupinou.

Nástroj 15: **Kľúčové témy, problémy a riešenia v kultúre a kreatívnom priemysle**

KULTÚRA A KREATÍVNY PRIEMYSEL – ZÁKLADNÉ TÉMY	
	Participácia na kultúrnej produkcii
	Kultúrna ponuka
	Export a kultúrna diplomacia
	Prístup ku kultúre
	Spotrebiteľské trendy
	Financovanie (vrátane investícií)
	Spolupráca medzi inštitúciami v kultúre a kreatívnom priemysle
	Kultúrna rozmanitosť
	Kultúrne dedičstvo
	Kultúrny a kreatívny cestovný ruch
	Zber a interpretácia dát v kultúre a kreatívnom priemysle
	Zdroje v území
	Legislatíva pre kultúru
	Udržateľnosť v kontexte kultúry a kreatívneho priemyslu
	Práca s publikom
	Využitie verejného priestoru pre kultúrne a umelecké aktivity
	Zlepšovanie ľudského kapitálu a vzdelávanie

131 COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 72.

	Podpora podnikania v kultúre a kreatívnom priemysle
	Mobilita umelcov
	Digitalizácia
	Znevýhodnené skupiny a umenie
	Rodová rovnosť v kultúre a kreatívnom priemysle
	Mládež a mesto
	Deti a umenie
	Covid-19 a jeho dôsledky
	Spoločenská zodpovednosť
Problémy	
	Aké sú hlavné problémy mesta/regiónu v kultúre a kreatívnom priemysle?
	Aké sú dôvody týchto problémov?
	Ako sa tieto problémy prejavujú?
	Ako dlho sa tieto problémy vyskytujú?
	Ktorých skupín obyvateľstva sa tieto problémy dotýkajú?
	Ako sú prepojené ostatné politiky s kultúrnou politikou?
	Ktoré z problémov sú prioritné?
Riešenia	
	Aké sú alternatívy riešenia prioritných problémov?
	Akú zmenu prinesie vyriešenie týchto problémov?
	Koho riešenie týchto problémov zasiahne/ovplyvní a do akej miery?
	Prijmú obyvatelia území zmeny a ich dôsledky?

Zdroj: inšpirované ERTÜRKOVÁ, E., ed. (2016). Příručka rozvoje místní kulturní politiky: Kroky, nástroje, případové studie, s. 79.

KROK 5: ANALYZOVANIE ZÍSKANÝCH DÁT

Na základe vstupov zo zberu kvantitatívnych a kvalitatívnych údajov budeme schopní vytvoriť si **vlastnú základňu vstupov** (odporúčania, pripomienky, návrhy). Tie budeme vyhodnocovať podľa jednotlivých tém a využijeme pri zostavovaní analýz. Vďaka analýzam budeme ešte lepšie schopní vymedziť daný problém a zhrnúť získané poznatky vzťahujúce sa na danú problematiku. Analytické aktivity majú často prierezový charakter a môžu prebiehať súbežne s ďalšími fázami.[132] Pri realizovaní analýz a prognóz je potrebné riadiť sa nasledovnými pravidlami:

1. **Buďte pripravení:** pred analýzou si pripravte kvantitatívne a kvalitatívne vstupy.
2. **Buďte komplexní:** zahrňte všetky detaily od tých najmenších (napr. problémy na mikroúrovni) až po väčšie detaily (napr. vládne nariadenia), ktoré môžu ovplyvniť implementáciu strategických dokumentov.
3. **Buďte sebakritickí:** analýza má podporiť sebareflexiu a odhaliť skutočnú situáciu. Preto buďte otvorení a neberte názory defenzívne.
4. **Overte výsledky analýzy s aktérmi:** zapojte ďalšie osoby a prípadne požiadajte aj externé subjekty (napr. partnerské mestá) o pripomienkovanie alebo uskutočnenie obdobnej analýzy.
5. **Opakujte analýzu:** počas procesu tvorby sa objavia nové poznatky a faktory. Preto je dôležité analýzu opakovať viackrát na porovnanie údajov.
6. **Použite ju ako návod:** je to návod, ktorý môže pomôcť určiť cestu pre ďalší rozvoj.[133]

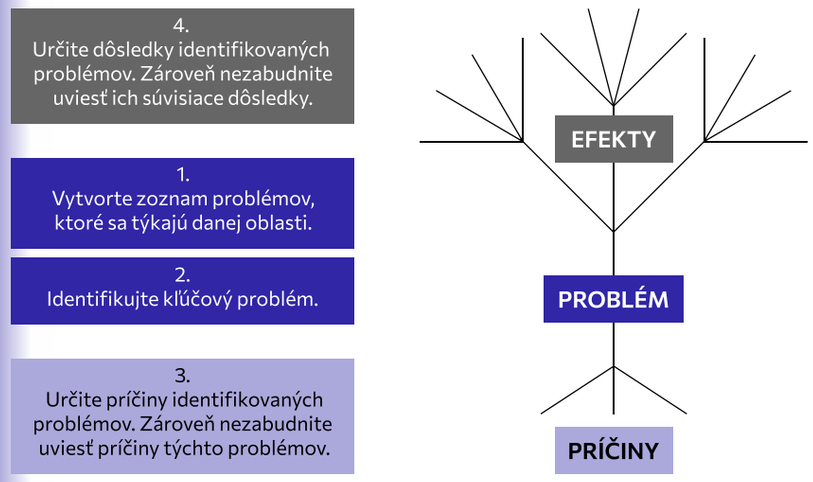
V procese tvorby stratégií je možné uskutočniť viaceré druhy analýz, ako napr. strom problémov, analýza SWOT, analýza PESTLE, 4Ws (kto, čo, kde, prečo), 5 Whys technika (z angl. 5 prečo).

Strom problémov: jednoducho graficky vyjadruje problém, jeho príčiny a dôsledky a umožňuje pochopiť vzťahy medzi nimi. Strom problémov sa v ideálnom prípade zostavuje za účasti viacerých zainteresovaných subjektov prostredníctvom workshopu spolutvorby. Strom problémov definuje príčiny problémov, ktoré sú viaceré a môže ísť o interné aj externé faktory, kontextové, systémové, kultúrne, sociálne, ekonomické, politické a pod. Ďalej objasňuje efekty plynúce z problémov, ktoré môžu byť priame alebo nepriame. V strede (v kmeni) sa nachádzajú

132 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Metodika přípravy veřejných stratégií (aktualizovaná širší verze), s. 37.
133 NESTA (2014). Development Impact and You – Problem definition, s. 18.

identifikované problémy, ktoré zhrnieme do kľúčového problému. Pri zostavení tohto stromu problémov je potrebné byť čo najpodrobnejší, aby sme boli schopní vytvoriť si komplexný obraz o probléme.[134]

Nástroj 16: **Strom problémov**



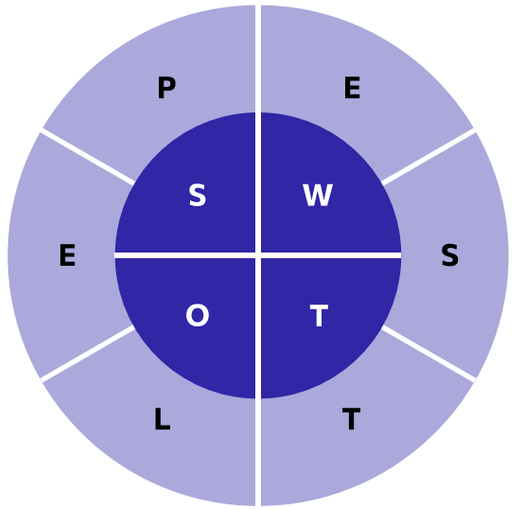
Zdroj: spracované podľa URBACT. Problem tree. Dostupné na: *https://urbact.eu/sites/default/files/problem_tree.pdf*

Úlohou je **definovať konkrétny problém s jeho relevantnými aspektmi – jeho obsah a rozsah,** napr. ako často sa vyskytuje; kto je ním ovplyvnený a ako; aké sú pridružené ekonomické, environmentálne, sociálne a kultúrne faktory, ktoré ho ovplyvňujú; ako urgentné je ho riešiť; do pôsobnosti ktorých oddelení v organizačnej štruktúre orgánov územnej správy patrí.[135]

Ďalšími analytickými nástrojmi sú analýza PESTLE a SWOT. **Hlavným rozdielom medzi analýzou SWOT a PESTLE** je, že analýza SWOT sa zameriava viac na činnosti, ktoré je možné vykonať interne vo svojom prostredí, kým analýza PESTLE identifikuje externé faktory, ktoré sú mimo našej kontroly.[136] V procesoch plánovania realizáciou analýz vytvoríme akúsi štruktúru, ktorou sa budeme riadiť pri navrhovaní cieľov a opatrení v ďalších krokoch.[137]

134 URBACT. Problem tree. Dostupné na: *https://urbact.eu/sites/default/files/problem_tree.pdf*
135 URBACT. Analysing Problems – Toolbox. Dostupné na: *https://urbact.eu/toolbox-home/analysing-problems*
136 ALACRITY FOUNDATION. Should I Use a SWOT or PESTLE Analysis? Dostupné na: *https://alacrityfoundation.co.uk/should-i-use-a-swot-or-pestle-analysis/*
137 ERTÜRKOVÁ, E., ed. (2016). Příručka rozvoje místní kulturní politiky: Kroky, nástroje, případové studie, s. 79 a n.

Obrázok 10: **Integrácia analýzy PESTLE a SWOT**



Zdroj: spracované podľa VARDOPOULOS, I., TSILIKA, E., SARANTAKOU, E., ZORPAS, A. A., SALVATI, L. a P. TSARTAS. An Integrated SWOT-PESTLE-AHP Model Assessing Sustainability in Adaptive Reuse Projects. Dostupné na: *https://www.mdpi.com/2076-3417/11/15/7134#cite*

SWOT analýza: zaoberá sa analýzou silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození, ktoré pomáhajú alebo, naopak, bránia k dosiahnutiu stanoveného cieľa. Ako kľúčový nástroj pre interpretáciu získaných dát sa využíva pri systematickom skúmaní štruktúry území a kľúčových faktorov.[138] Príležitosti a ohrozenia musia prichádzať z vonkajšieho prostredia a konkrétna inštitúcia, pre ktorú sa stratégia vytvára, ich nemôže ovplyvniť, ale len využiť (O) alebo sa na ne pripraviť, resp. do určitej miery ich eliminovať (T).[139] Na zostavenie SWOT analýzy je možné využiť nasledovný nástroj. Obsahuje pomocné otázky, ktoré vám pomôžu identifikovať kľúčové javy.

138 ERTÜRKOVÁ, E., ed. (2016). Příručka rozvoje místní kulturní politiky: Kroky, nástroje, případové studie, s. 79.
139 ROSTÁŠOVÁ, M. FHV, Žilinská univerzita v Žiline (doplnené v rámci pripomienkovania).

Vnútorná analýza	
SILNÉ STRÁNKY	**SLABÉ STRÁNKY**
• Aké kultúrne príležitosti mesto/región ponúka? • Aké sú pozitívne vlastnosti miestnych umelcov a kreatívcov? • Čo sú naše výhody? • V čom sme dobrí? • V čom sme unikátni v porovnaní s ďalšími mestami/regiónmi? • Do ktorých zdrojov môžeme jednoducho zasiahnuť? • Čo je našou silnou vlastnosťou z pohľadu okolia (definujte aj ako mesta/regiónu vo všeobecnosti, aj v kontexte KKP)?	• Aké sú nedostatky mesta/regiónu? • Ktoré aspekty miestnej kultúrnej ponuky potrebujú rozvoj? • V čom práve nevynikáme? • Čomu by sme sa mali vyhnúť? • Ku ktorým zdrojom sa dostaneme len ťažko? • Čo je z pohľadu okolia našou slabinou?
PRÍLEŽITOSTI	**OHROZENIA**
• Aké príležitosti nachádzame v KKP? • Kde hľadať nové príležitosti? • Aké zmeny kultúrni spotrebitelia potrebujú? • Aké nové procesy a trendy v územnom kontexte zaznamenávame? • Aké nové technológie sú využívané? • Akým smerom sa debaty v súvislosti s KKP uberajú (napr. na národnej či medzinárodnej úrovni)	• Aké prekážky stoja rozvoju KKP? • Aké faktory sú pre mesto/región škodlivé? • Akým hrozbám mesto/región z hľadiska ďalšieho rozvoja čelí? • Zmenili sa nejako podmienky potrebné k úspechu? • Máte problémy s finančnými zdrojmi? • Máte problémy s personálnymi kapacitami? • Čo bráni komunikácii a spolupráci?

Vonkajšia analýza
Po tejto analýze si odpovedajte na štyri nižšie uvedené otázky: 1. Ako môžeme rozvíjať, udržať a využiť naše prednosti? 2. Ako môžeme obmedziť, opraviť, posilniť či vylepšiť naše slabé stránky? 3. Ako čo najlepšie môžeme využiť príležitosti? 4. Aký ochranný mechanizmus môžeme proti hrozbám navrhnúť, ako môžeme tieto riziká eliminovať?

Zdroj: inšpirované ERTÜRKOVÁ, E., ed. (2016). Příručka rozvoje místní kultúrní politiky: Kroky, nástroje, případové studie, s. 81 a NESTA (2014). Development Impact and You – Problem definition, s. 18.

PESTLE analýza: zameriava sa na faktory, ktoré pôsobia na danú problematiku v danom území, príp. tiež na medzinárodnej scéne. K týmto faktorom patria: politické, ekonomické, sociálno-kultúrne, technologické, legislatívne a environmentálne. Výstupom je prehľadná analýza faktorov ovplyvňujúcich skúmanú oblasť, ktorú bude stratégia rozpracovávať v samostatných témach.[140]

140 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Metodika přípravy veřejných stratégií (aktualizovaná širší verze), s. 39.

Pre spracovanie PESTLE analýzy je možné využiť nasledovný nástroj. Úlohou v ňom je identifikovať spomínané faktory, čím dôjde k lepšiemu pochopeniu problému.

Po uskutočnení analýz a na základe zistení je dôležité položiť si otázku, či **je potrebné preformulovať výzvu a v prípade, že áno, ako má znieť.**

Nastroj 18: **PESTLE analýza**

VPLYVY		
	P Politické	Vytvorte zoznam politických trendov a problémov, ktoré majú vplyv na riešenú oblasť (napr. politická stabilita)
	E Ekonomické	Vytvorte zoznam trendov a faktorov, ktoré majú vplyv na riešenú oblasť (napr. ekonomický rast, inflácia, rast nezamestnanosti, zmena daní, úrokovej sadzby, stabilita meny)
	S Sociálno-kultúrne	Vytvorte zoznam sociálno-kultúrnych trendov a problémov, ktoré majú vplyv na riešenú oblasť (napr. demografické ukazovatele, trendy životného štýlu, oblasť médií, vzdelanostná úroveň)
	T Technologické	Vytvorte zoznam technologických trendov, prekážok, výhod, ktoré majú vplyv na riešenú oblasť (napr. infraštruktúra, rozvoj priemyslu, technologická vyspelosť, oblasť vedy a výskumu)
	L Legislatívne	Vytvorte zoznam legislatívnych trendov, prekážok, výhod, ktoré majú vplyv na riešenú oblasť (napr. legislatívny rámec, dôležité zákony týkajúce sa problematiky, smernice, nariadenia z EÚ, akty medzinárodných organizácií)
	E Environmentálne	Vytvorte zoznam všetkých faktorov, ktoré ovplyvňujú alebo sú ovplyvňované životným prostredím (napr. klimatické zmeny, sezónne zmeny)

Zdroj: spracované podľa MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Metodika přípravy veřejných strategií (aktualizovaná širší verze), s. 39 a PESTLE ANALYSIS TEMPLATE. Dostupné na: *https://praxie.com/pestle-analysis-online-software-tools-templates/*

Kým v predchádzajúcich krokoch sme sa zameriavali na súčasný stav vybranej výzvy a jeho analýzy, v tejto časti je pozornosť venovaná **formulácii jej želaného stavu – vízie**, ktorá bude základom strategického dokumentu.[141] Je pravdepodobné, že v tomto kroku už máme určitú predstavu o podobe vízie.[142] V tomto kroku ju sformulujeme spolu s pracovnou skupinou do konkrétnej podoby a na základe získaných vstupov z analýz zhodnotíme, či je vízia realizovateľná a adekvátna. Po jej odsúhlasení zvolíme **globálny cieľ stratégie**, ktorý konkretizuje danú víziu. Následne na základe vízie a strategického cieľa určíme **strategické oblasti.** K týmto oblastiam budú ďalej sformulované **varianty strategických cieľov.** Definícia cieľov bude prienikom medzi objektívne dosiahnuteľnou zmenou a politickými prioritami v danej sfére. Výber konkrétnych cieľov by mal prebiehať na základe analýzy nákladov a prínosov (vrátane vplyvov na cieľovú skupinu), ktorá má za cieľ odhaliť maximálne efektívny variant riešení. V rámci hodnotenia cieľov môžu byť posudzované nasledovné kritériá: nákladovosť, vplyv, pomer prínosov a nákladov realizácie, realizovateľnosť a riziká spojené s realizáciou, termín realizácie, počet alebo význam a veľkosť cieľových skupín, ktoré by mali prínos (prípadne ujmu z realizácie), počet potrebných aktérov pre realizáciu a pod. Je možné využiť viaceré typy analýz, ako napr. analýza CBA (Cost-benefit Analysis), analýza CMA (Cost-minimalization Analysis), analýza CEA (Cost-effectiveness Analysis) alebo analýza CUA (Cost-utility Analysis).[143]

Vízia: je výstižným vyjadrením o budúcnosti a popisuje želaný alebo ideálny stav riešenej výzvy, ktorý môžeme dosiahnuť, ak dokážeme vyriešiť všetky identifikované problémy.[144] Odpovedáme v nej na otázku: Kde chceme o niekoľko rokov byť? V tomto zmysle teda predstavuje vplyv naplnenia globálneho cieľa.[145] Pri jej formulácii sa prejaví kvalita našej práce pri zbere a interpretácii údajov. Základnou snahou má byť formulovať víziu, ktorá bude realistická a bude korešpondovať s danými kontextami. Je dôležité, aby sa pracovná skupina stotožnila s formuláciou a cítila pocit spoluzodpovednosti za zmeny, ktoré navrhuje.[146] K naplneniu vízie by malo prísť v strednodobom alebo dlhodobom horizonte (čo nemusí byť bezprostredne po ukončení realizácie stratégie).[147]

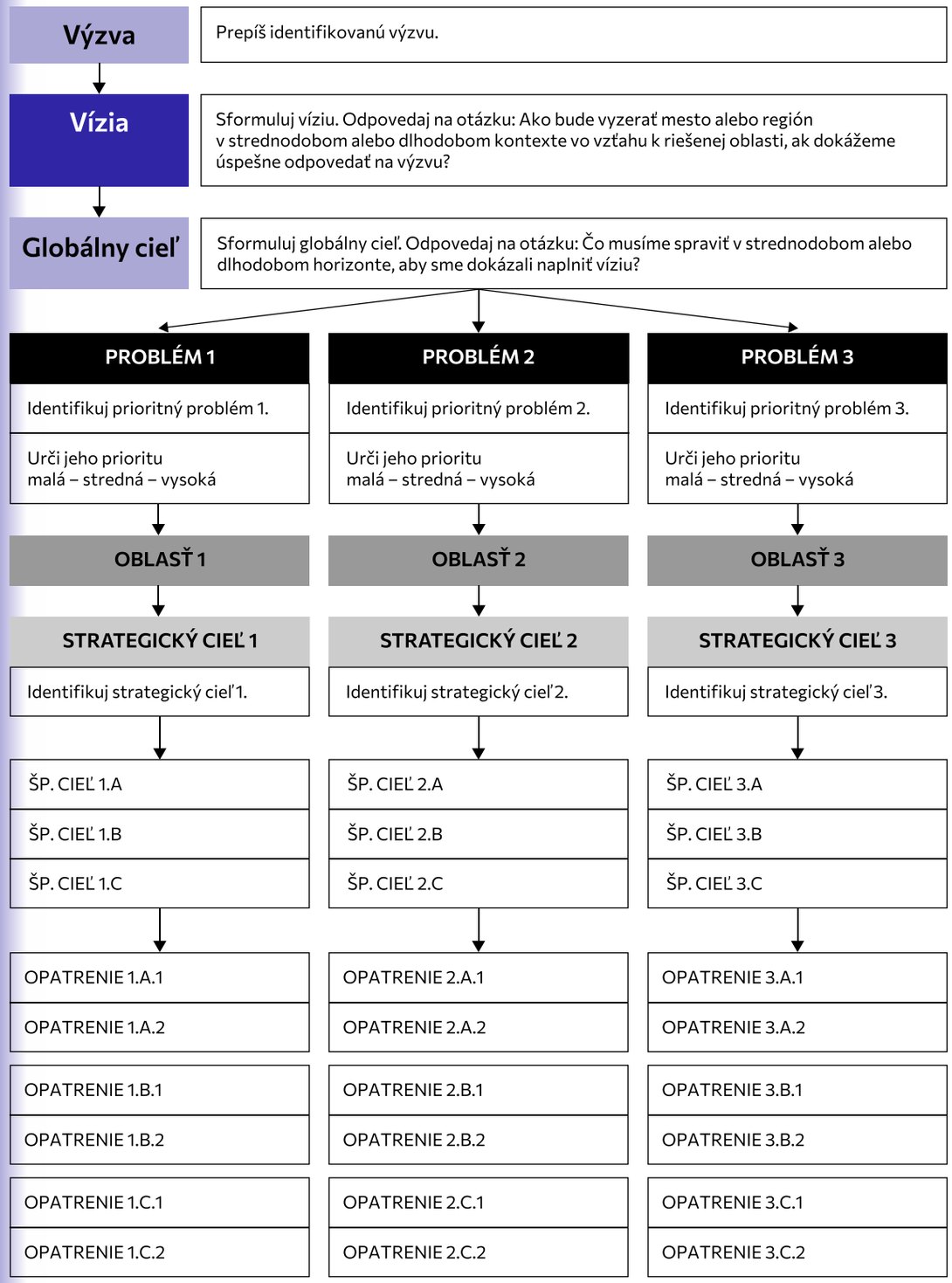
141 URBACT. Newspaper of Tomorrow. Dostupné na: *https://urbact.eu/newspaper-tomorrow*
142 PRIME MINISTER'S STRATEGY UNIT (2004). Strategy Survival Guide, s. 33.
143 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Metodika přípravy veřejných strategií (aktualizovaná širší verze), s. 44-47.
144 PRIME MINISTER'S STRATEGY UNIT (2004). Strategy Survival Guide, s. 31.
145 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Šablona – Soustava cílů. In: Metodika přípravy veřejných strategií (aktualizovaná širší verze), s. 2.
146 COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 84 a n.
147 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Šablona – Soustava cílů. In: Metodika přípravy veřejných strategií (aktualizovaná širší verze), s. 3.

Globálny cieľ: predstavuje konkretizovaný (jasný, faktický a zrozumiteľný) popis budúceho stavu, prostredníctvom ktorého bude naplnená definovaná vízia. Ide o súhrn výsledkov a účinkov strategických cieľov. Rovnako ako u vízie, vzťahuje sa na stratégiu ako celok a k jeho naplneniu má prísť v strednodobom alebo dlhodobom horizonte.[148]

Strategické oblasti aktivít: vízia sa skladá zo špecifických a z uskutočniteľných oblastí aktivít. Oblasť aktivity predstavuje konkrétnu oblasť príležitostí, v ktorej môžeme pracovať na riešení pre jeden alebo viaceré definované problémy. Kvôli tomu musia byť oblasti orientované na aktivity. Preto vo formulácii používame slovesá, ako napr. zlepšiť, posilniť, naštartovať.[149]

Zámery a ciele: predstavujú aktivity, ktoré je potrebné uskutočniť, aby sme dosiahli želaný stav/naplnili víziu. V tomto bode je primárne určiť, čo potrebujeme dosiahnuť. Tým, ako k tomu dospejeme, sa budeme konkrétnejšie zaoberať už v návrhu aktivít.[150] Ciele je možné určiť zodpovedaním niekoľkých otázok. Zámery predstavujú konečný bod, ktorý chceme dosiahnuť. Ciele sa už vzťahujú ku konkrétnym a k merateľným výsledkom, ktoré sme s týmto cieľom identifikovali.[151]

148 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Šablona – Soustava cílů. In: Metodika přípravy veřejných strategií (aktualizovaná širší verze), s. 3.
149 COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 84 a n.
150 PRIME MINISTER'S STRATEGY UNIT (2004). Strategy Survival Guide, s. 32.
151 ERTÜRKOVÁ, E., ed. (2016). Příručka rozvoje místní kulturní politiky: Kroky, nástroje, případové studie, s. 87.



Zdroj: spracované podľa COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 90 a n. a MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Šablona – Soustava cílů. In: Metodika přípravy veřejných strategií (aktualizovaná širší verze), s. 3.

Ďalej je potrebné zaoberať sa r**ozpracovaním globálneho cieľa do konkrétnejších cieľov**, ktoré môžu mať krátkodobý, strednodobý alebo dlhodobý charakter. Treba sa dohodnúť na počte úrovni cieľov stratégie. Prvou úrovňou je globálny cieľ (jeden pre každú stratégiu), ktorý je detailnejšie rozpracovaný prostredníctvom ďalších cieľov. Počet úrovní cieľov musí zodpovedať zložitosti a komplexnosti stratégie. Kvôli prehľadnosti je odporúčané spracovať tri úrovne cieľov: **globálny cieľ › strategické ciele › špecifické ciele.**[152]

Pri ich formulácii je vhodné postupovať odhora dole a sledovať tieto kritéria:

- **vhodnosť:** ciele majú byť riešením identifikovaných problémov a schopné priniesť želané výsledky,
- **realizovateľnosť:** stanovené ciele musia byť dosiahnuteľné organizačnými a systémovými zdrojmi,
- **prijateľnosť:** ciele musia byť prijímané tými, ktorí majú právomoci a vplyv na ich realizáciu,[153]
- **časová ohraničenosť:** ciele by mali byť naplnené v stanovenom čase,[154]
- **obhajoba verejného záujmu:** cieľ verejnej politiky má byť formulovaný tak, aby bol prospešný pre celú spoločnosť a nielen pre jednu záujmovú skupinu,
- **apolitickosť:** ciele nemajú podliehať politickým obdobiami, preto majú byť dostatočne nemenné a nekontroverzné,
- **zameranie na výsledok:** vo formulácii cieľov je potrebné sa zamerať na výsledky, nie na vstupy. Vstupy sú chápané ako prostriedky na dosiahnutie výsledkov.
- **jasnosť:** cieľ má byť definovaný jasne, aby sa dali z neho logicky odvodiť čiastkové ciele, hodnotový reťazec, kľúčové indikátory výkonu.
- **kontrolovateľnosť:** pre efektívne sledovanie výsledkov je potrebné, aby bol cieľ kvantifikovateľný, alebo iným, objektívnym spôsobom vyhodnocovaný pre jeho plnenie.
- **špecifickosť/konkrétnosť:** cieľ má byť formulovaný dostatočne špecificky, aby sa pod jeho definíciu nedala zaradiť akákoľvek činnosť.[155]

Následne je potrebné zamerať sa na konkrétne ciele a popísať ich detailnejšie. Popis cieľa by mal obsahovať:

- zdôvodnenie daného cieľa, t. j. na aký identifikovaný problém reaguje,

152 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Metodika přípravy veřejných stratégií (aktualizovaná širší verze), s. 48.
153 PRIME MINISTER'S STRATEGY UNIT (2004). Strategy Survival Guide, s. 32.
154 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Metodika přípravy veřejných stratégií (aktualizovaná širší verze), s. 49.
155 MK SR (2021). Ako vyhodnocovať dopady kultúry? Dostupné na: *https://www.culture.gov.sk/ministerstvo/institut-kulturnej-politiky/ako-vyhodnocovat-dopady-kultury/*

- akým spôsobom daný cieľ prispeje k naplneniu cieľov vyššej úrovne a globálneho cieľa,
- aké sú väzby na ostatné ciele danej stratégie, prípadne ostatných relevantných stratégií,
- aké sú dopady na cieľové skupiny,
- aké sú predpoklady a riziká naplnenia cieľa,
- prípadne, aká je priorita plnenia daného cieľa.[156]

Fáza 3: NAVRHOVANIE OPATRENÍ

KROK 1: MAPOVANIE EXISTUJÚCICH MOŽNOSTÍ[157]
KROK 2: PLÁNOVANIE PRACOVNÝCH STRETNUTÍ NA NAVRHOVANIE OPATRENÍ
KROK 3: NAVRHNUTIE MOŽNÝCH OPATRENÍ
KROK 4: PRIORIZÁCIA OPATRENÍ
KROK 5: ANALYZOVANIE OPATRENÍ

Počas tretej fázy sa tvorba stratégie sústreďuje na navrhovanie konkrétnych aktivít/opatrení, ktoré majú nadväzovať na stanovené ciele. Bude v nej využívať miestny kreatívny potenciál zastúpený najmä aktérmi, ako aj koordinačným/prípravným tímom, aby sme čo najlepšie dokázali navrhovať inovatívne opatrenia zodpovedajúce reálnym problémom a výzvam, a týmto spôsobom posilnili pozitívne dopady pripravovanej stratégie. Stratégie, ktoré správnym a kreatívnym spôsobom riešia reálne výzvy, majú potenciál zlepšiť podmienky KKP.

V tejto fáze preto dochádza k otvorenej spolupráci **medzi koordinačným/prípravným tímom a pracovnou skupinou využitím rôznych participatívnych metód.** Jej cieľom je navrhovať konkrétne opatrenia, pričom základnými vstupmi sú výsledky z predchádzajúcich procesov – najmä uskutočnených analýz. Do tretej fázy sme zaradili ešte jedno mapovanie, ktoré má odhaliť príklady dobrej praxe z domáceho a zo zahraničného prostredia. Zameriame sa v ňom teda na podobné stratégie, ktoré sú alebo boli v minulosti implementované a zistíme, ktoré postupy by bolo dobré opakovať a ktorým sa, naopak, vyvarovať.

Druhým krokom je plánovanie **stretnutia/stretnutí pracovnej skupiny zameraného na navrhovanie opatrení**, ktoré slúži na získavanie vstupov pre tvorbu samotných návrhov možných aktivít. To môže mať rôznu podobu v závislosti od našich podmienok. Vo väčšine prípadov sa tieto formy kombinujú. Zaujímavým zdrojom prvotných informácií môže byť vyhlásenie otvorenej výzvy.

156 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Metodika přípravy veřejných strategií (aktualizovaná širší verze), s. 50.
157 Tento krok je možné realizovať v rôznych štádiách tvorby. Kvôli lepšej prehľadnosti sme ho zaradili do tretej fázy, nakoľko sa týka zberu špecifických informácií o opatreniach.

Výsledkom spolutvorby materiálov je zvyčajne rozsiahly zoznam rôznych opatrení, ktoré by mali byť navrhované podľa stanovených cieľov. Nie všetky sa však dajú realizovať z rôznych dôvodov, či už pre nedostatok finančných zdrojov, časových možností, alebo potenciálu pre dané územie v danom čase. Preto je potrebné **ich priorizovať podľa vlastných kritérií** a vybrať tie, ktoré budú ďalej detailnejšie rozpracované.

KROK 1: MAPOVANIE EXISTUJÚCICH MOŽNOSTÍ

Ešte pred navrhovaním konkrétnych aktivít je dôležité spraviť si **prehľad o podobných strategických dokumentoch a iniciatívach realizovaných v minulosti a súčasnosti v rámci SR i v zahraničí.** Snahou má byť pochopiť, na akých princípoch fungovali úspešné strategické dokumenty a naopak, čo boli hlavné príčiny zlyhania neúspešných strategických dokumentov.[158] Takéto mapovanie umožňuje prekročiť hranice územia a získavať skúsenosti a vedomosti, ktoré predtým neboli zrejmé. Na základe nich je možné navrhnúť inovatívne riešenia niektorých situácií a vyvarovať sa rovnakým chybám. V tomto kroku môžeme využiť vlastné kontakty na ďalšie samosprávy, či už napr. partnerské mestá, projektových partnerov alebo existujúce spriatelené kontakty na iných mestách alebo regiónoch s cieľom výmeny skúseností. Okrem inšpirácie pre ďalšie aktivity tento krok zohráva úlohu v posilňovaní dialógu a vzťahov s partnermi a dáva priestor pre uplatnenie skúseností vlastných kapacít zodpovedných za realizáciu podobných návrhov v minulosti.

Nástroj 20: **Mapovanie existujúcich riešení**

Oblasť aktivity:			
Existujúce riešenia	**Hlavné princípy**	**Ponaučenia**	**Kontakty**
Riešenie: **Realizovateľ:** **Viac info na:**			
Riešenie: **Realizovateľ:** **Viac info na:**			
Riešenie: **Realizovateľ:** **Viac info na:**			

Zdroj: spracované podľa COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 104 a n.

158 COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 100 a n.

Ďalší krok sa sústredí na plánovanie **spoločného stretnutia (stretnutí),** ktorého cieľom je **spoločná tvorba návrhov opatrení.** Na tomto stretnutí sa dostanú do aktívnej spolupráce členovia koordinačného/prípravného tímu a pracovnej skupiny.[159] Forma pracovného stretnutia môže byť rôzna v závislosti od počtu pozvaných, časových a personálnych kapacít, miesta konania, obsahových aspektov (napr. počet a druh definovaných problémov). Jednou z možností je už spomínaná focus group, ktorej cieľom v tomto prípade nie je len získavanie informácií prostredníctvom počúvania pozvaných, ako to bolo vo fáze 2 (Krok 4: spoznávanie výzvy spolu s pracovnou skupinou), ale predovšetkým spolutvorba návrhov.

Intenzívnou formou pracovného stretnutia môže byť **hackathon**,[160] ktorého cieľom v kontexte tvorby strategických dokumentov pre kultúru a kreatívny priemysel je spoločne intenzívne pracovať na návrhoch aktivít a ideí v definovanom čase. Hackathony môžu mať rôznu dĺžku stretnutí a interval opakovaní. Vo viacerých prípadoch sa osvedčili viacdňové hackathony. Osoby pracujú zväčša v tímoch, ktoré tvoria často osoby s rôznym zameraním.[161]

Okrem klasického workshopu, možno využiť aj doplnkovú/pomocnú formu, ktorá poskytuje občanom príležitosť predkladať vlastné návrhy opatrení, a to tzv. **verejnú výzvu**. Táto metóda otvorenej výzvy je užitočný nástroj pre zaistenie účasti obyvateľov vo fáze konceptualizácie a realizácie procesov. Súčasťou musí byť transparentná koordinácia a hodnotenie návrhov na základe jasne stanovených kritérií.[162] Metóda otvorenej výzvy môže byť počiatočným krokom a môžu naň ďalej nadviazať ďalšie tvorivé aktivity s jej účastníkmi.

Použite tu rovnaké nástroje ako vo fáze 2 – krok 3 – nástroj 14 a 15.

159 COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 100 a n.
160 Hackathon: krátke intenzívne podujatie, počas ktorého sa ľudia stretávajú, vytvárajú tímy a snažia sa vytvoriť projekt, ktorý ich zaujíma. Tímy sú zvyčajne zoskupené a často zložené z ľudí s rôznym zázemím, skúsenosťami a odbornými znalosťami. PE-THAN, E. P. P., A. NOLTE, A. FILIPPOVA, C. BIRD, S. SCALLEN a J. D. HERBSLEB (2019). Designing Corporate Hackathons With a Purpose. In: IEEE Software 36, 1, s. 15-22
161 Viac o hackathonoch: JANSEN-DINGS, I., D. VAN DIJK a R. VAN WESTEN (2017). Hacking Culture: A how to guide for hackathons in the cultural sector. Dostupné na: *https://waag.org/sites/waag/files/media/publicaties/es-hacking-culture-single-pages-print.pdf.*
162 ERTÜRKOVÁ, E., ed. (2016). Příručka rozvoje místní kulturní politiky: Kroky, nástroje, případové studie, s. 96.

Kľúčovým krokom je **navrhnutie nových aktivít** smerujúcich k dosiahnutiu spoločnej vízie **pre každú z definovaných oblastí.** Tohto procesu sa zúčastňujú členovia koordinačného/prípravného tímu a členovia pracovnej skupiny. Ich úlohou je navrhnúť (napr. prostredníctvom brainstormingu) rôzne možné opatrenia, ktoré môžu viesť k naplneniu vízie. Opatrenia tu navrhujeme k všetkým **identifikovaným cieľom najnižšej úrovne.** Ku každému z týchto cieľov navrhneme rôzne varianty opatrení.[163] Tento krok je najdôležitejšou súčasťou tvorby akčného plánu, lebo umožňuje už formulovať konkrétne aktivity nadväzujúce na jednotlivé oblasti (akčné línie) a ciele. Využívame tu skúsenosti a kreativitu zapojených aktérov a vedomosti získané od účastníkov pracovných stretnutí.[164]

Nástroj 21: **Návrhy opatrení**

Oblasť aktivity:		
Globálny cieľ:		
Strategický cieľ:		
NÁVRHY		
Názov: **Popis:**	**Názov:** **Popis:**	**Názov:** **Popis:**
Názov: **Popis:**	**Názov:** **Popis:**	**Názov:** **Popis:**
Názov: **Popis:**	**Názov:** **Popis:**	**Názov:** **Popis:**

Zdroj: spracované podľa COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 114 a n.

163 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Metodika přípravy veřejných strategií (aktualizovaná širší verze), s. 52.
164 COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 108 a n.

Po navrhnutí aktivít je potrebné určiť, ktoré z opatrení budú implementované prostredníctvom stratégie, keďže nie všetky môžu byť realizované z rôznych dôvodov. Častou príčinou sú najmä nedostatočné zdroje, či už personálne, finančné alebo časové. Zároveň nie všetky môžu priniesť želané dopady. Preto v sa tomto kroku treba zaoberať **priorizáciou**[165] **navrhovaných opatrení** podľa vlastných kritérií a určiť tie s najvyšším potenciálom pre implementáciu.[166] Odporúča sa na každý špecifický cieľ identifikovať 3 až 4 opatrenia. Sledované kritériá sú značne subjektívne a vychádzajú z vízie a politických cieľov. V prvom rade je potrebné vytvoriť zoznam opatrení, ktorý sme vytvorili v predchádzajúcom kroku, skrátiť a vyčiarknuť tie opatrenia, ktoré nie sú realizovateľné, nebudú mať vplyv, sú nehospodárne (resp. pomer prínosov a nákladov je neprijateľný), nie sú nevyhnutné a sú neprijateľné (napr. v rozpore s inými cieľmi samosprávy). V zozname necháme len **tie opatrenia, ktoré sú realistické, prijateľné, realizovateľné a naplňujúce stanovené ciele.**[167]

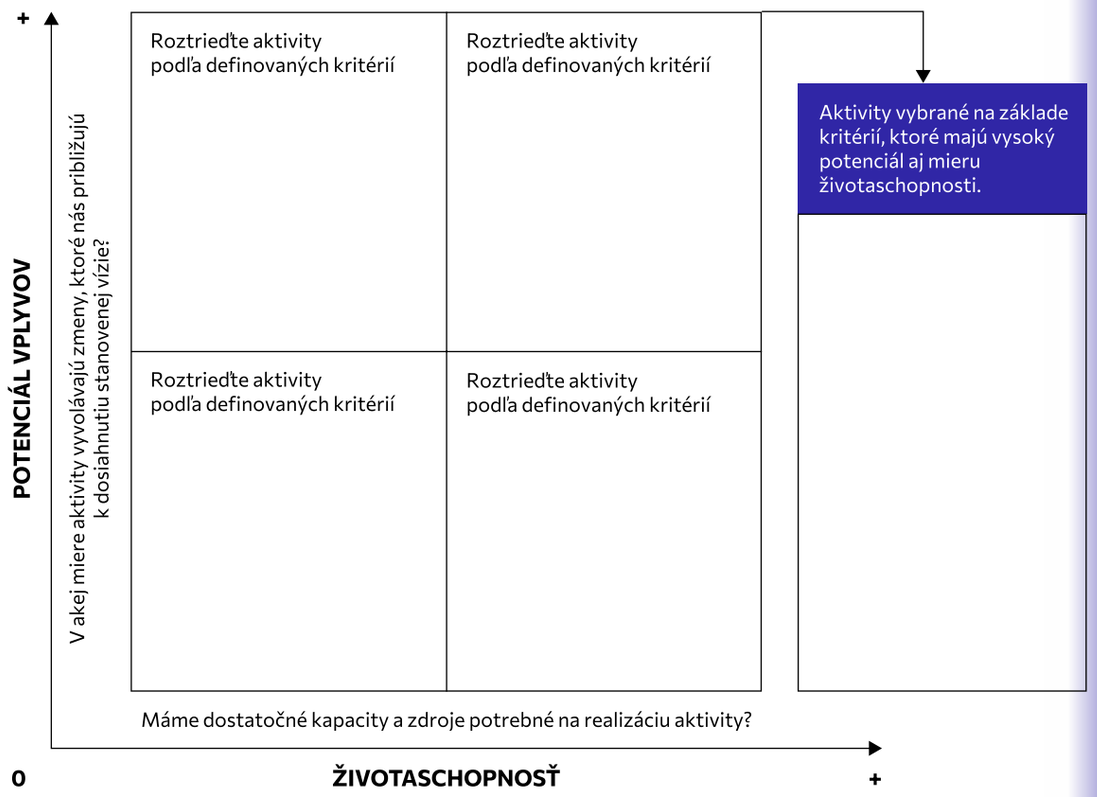
Následne opatrenia zo zoznamu **roztriedime podľa nástroja 19.** Budeme pri nich sledovať ich pomer potenciálu účinkov (v akej miere dochádza prostredníctvom nich k naplneniu vízie) a životaschopnosť (posúdenie kapacít a zdrojov, ktoré máme k dispozícii na ich realizáciu). Na základe nástroja 19 vyberieme aktivity, ktoré majú **vysoký potenciál aj mieru životaschopnosti.**[168]

Iným spôsobom priorizácie opatrení môže byť priorizácia prostredníctvom dotazníkov, v ktorých vybraní odborníci ohodnotia možnosti. Tento spôsob využil napr. Bratislavský samosprávny kraj pri formulácii svojej stratégie.

V ďalších krokoch budú aktivity ďalej rozvíjané a implementované. Z vybraných aktivít vytvoríme portfólio, ktoré odpovedá na výzvu. Prostredníctvom priorizácie je možné zabezpečiť lepšie využitie zdrojov na aktivity s najvyšším potenciálom a benefitmi pre prostredie.[169]

165 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Metodika přípravy veřejných stratégií (aktualizovaná širší verze), s. 52 a n.
166 COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 114 a n.
167 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Metodika přípravy veřejných stratégií (aktualizovaná širší verze), s. 52 a n.
168 COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 114 a n.
169 COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 114 a n.

Nástroj 22: **Priorizácia opatrení**



Zdroj: spracované podľa COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 119 a n.

KROK 5: ANALYZOVANIE A POPÍSANIE OPATRENÍ

Po určení prioritných aktivít sa prípravný/koordinačný tím musí zaoberať detailnejšie jednotlivými návrhmi, najmä, aké zdroje a kapacity budú potrebné na ich implementáciu. Na tento účel je možné využiť diagram označovaný ako **teória zmeny**. Načrtáva kroky, ktorými chceme dosiahnuť svoju víziu. Zároveň pomáha pochopiť, či aktivita prináša želané dopady alebo existuje iný efektívnejší spôsob, ako tieto dopady podporiť. Umožňuje tiež odhaliť možné riziká.[170] Na základe detailnejšieho štúdia aktivít prostredníctvom teórie zmeny budeme schopní

170 NESTA (2014). Development Impact and You – Problem definition, s. 47.

vybrať aktivity, ktoré majú najväčší potenciál a môžu byť zaradené do akčného plánu. Poskytuje tiež **teoretické zázemie,** ktoré pomôže definovať budúce monitorovanie a hodnotenie ukazovateľov pre každú z aktivít.[171]

Nástroj 23: **Teória zmeny**

Oblasť aktivity:				
Globálny cieľ:				
Strategický cieľ:				
Špecifický cieľ: Na každý špecifický cieľ použite samostatný hárok.				
← **Navrhované aktivity** →		← **Očakávané zmeny** →		
AKTIVITY Aké aktivity sú navrhované pre túto oblasť?	**ZDROJE** Aké zdroje a kapacity sú potrebné na implementáciu aktivít? Ktoré z nich sú už teraz dostupné?	**KRÁTKODOBÉ** Aké krátkodobé výsledky dosiahneme realizáciou aktivity?	**STREDNODOBÉ** Aké účinky dosiahneme v strednodobom časovom horizonte?	**DLHODOBÉ** Ako realizácia aktivít pomáha dosiahnutiu spoločnej vízie?
Predpokladáme				
Predpokladáme				

Zdroj: spracované podľa COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 124 a n.

V ďalšom kroku je našou úlohou vybrané aktivity **podrobnejšie popísať a definovať, aký je ich cieľ; problém, ktorý majú riešiť; kto je cieľovou skupinou; akú podobu má aktivita** (produkt, podujatie, infraštruktúra a pod.); **aká je jej pridaná hodnota a ako bude aktivita odkomunikovaná.** Vďaka tomuto nástroju budeme schopní lepšie rozvíjať aktivitu, čím dokážeme v ďalších krokoch zabezpečiť jednoduchšie plánovanie.

171 COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 114 a n.

Nástroj 24: **Definovanie opatrenia**

Aktivita:	
Názov:	
Aký je cieľ aktivity?	
Aký je problém má vyriešiť?	**Kto bude z toho benefitovať?**
Ako to funguje? Z čoho to pozostáva? Je to produkt, služba, priestor, podujatie, zážitok?	**Prečo je unikátny?** Akú pridaná hodnotu ponúka?
V akom formáte to bude prezentované? Webová stránka, prezentácia, tlačová správa a pod.	
Interne → **pracovná skupina**	**Externe** → **užívatelia**

Zdroj: spracované podľa COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 146 a n.

Fáza 4: NASTAVENIE IMPLEMENTÁCIE A HODNOTENIA

KROK 1: DEFINOVANIE SPOLOČNÝCH INDIKÁTOROV
KROK 2: PLÁNOVANIE IMPLEMENTÁCIE AKTIVÍT
KROK 3: OVERENIE A URČENIE ZÁKLADNÝCH PARAMETROV OPATRENÍ
KROK 4: ZOSTAVENIE ČASOVÉHO HARMONOGRAMU IMPLEMENTÁCIE A ORGANIZAČNÉHO ZABEZPEČENIA
KROK 5: ZOSTAVENIE NÁVRHU ROZPOČTU
KROK 6: VYTVORENIE STRATÉGIE FINANCOVANIA IMPLEMENTÁCIE OPATRENÍ
KROK 7: MONITOROVANIE A HODNOTENIE VÝSLEDKOV

Štvrtá fáza je záverečnou fázou tvorby strategického dokumentu. V tejto fáze v nadväznosti na ciele a obsah opatrení budeme schopní **definovať systém výsledkových a výstupových indikátorov** na sledovanie priebehu implementácie a výsledky daných opatrení. Takto si vytvoríme systém kontroly, ktorý nás upozorní včas na možné nenaplnenie cieľov, a teda budeme schopní včas zakročiť a zaviesť nápravné opatrenia.

Okrem definovania indikátorov sa v tejto fáze zameriame na **definovanie praktických aspektov priorizovaných opatrení.** Po zhrnutí kľúčových charakteristík aktivít tu určíme **časový harmonogram implementácie a jej organizačné zabezpečenie.** Dôležitou súčasťou bude **definovanie rozpočtu implementácie,** ktorý bude predstavovať celkový súčet rozdielu nákladov a príjmov pre jednotlivé opatrenia. Našou snahou tu

bude pripraviť detailný rozpočet rozpracovaný na položky, príp. podpoložky. Ten sa potom stane základom pre určenie finančných zdrojov, ktoré môžu byť definované v samotnom rozpočte alebo v prípade komplikovanejšej štruktúry návrhov opatrení v samostatnej **stratégii financovania implementácie opatrení.** Tá hovorí o tom, aké zdroje, v akom množstve a kedy budú potrebné na ich implementáciu. V závere budeme venovať pozornosť nastaveniu **systému monitorovania a hodnotenia výsledkov.**

KROK 1: DEFINOVANIE SPOLOČNÝCH INDIKÁTOROV A SYSTÉMU MONITOROVANIA

Pre sledovanie priebehu implementácie je potrebné určiť **systém indikátorov,** ktorý bude reflektovať kritériá úspechu pre každú z definovaných aktivít. Na základe nich bude nastavený **proces zberu kvantitatívnych a kvalitatívnych dát.** Ten môže prebiehať napríklad prostredníctvom zúčastneného pozorovania, dotazníkov, individuálnych rozhovorov a rozhovorov s cieľovou skupinou. Definovanie systému indikátorov umožňuje merať výsledok, ktorý dosiahneme implementáciou navrhovaných aktivít, a teda aj úspech navrhovanej stratégie. Zároveň zapojením aktérov do tohto procesu zvýšime mieru informovanosti o finálnych výsledkoch a účinkoch aktivít.[172]

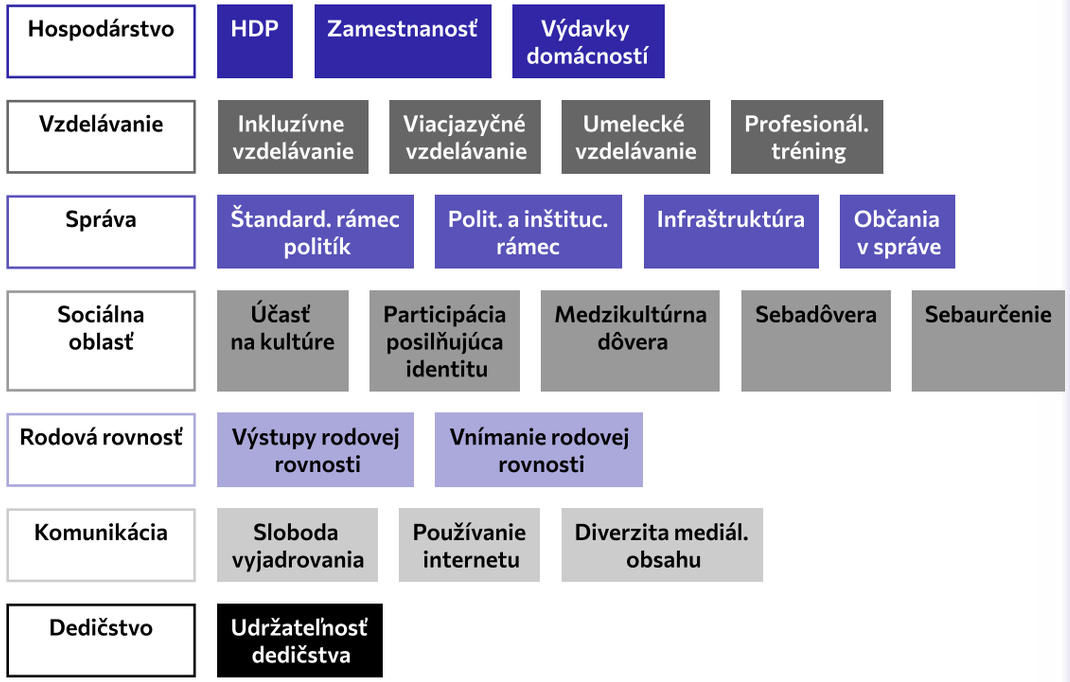
V strategickom plánovaní na najvyššej úrovni sledujú vybrané javy tzv. **kontextové (štatistické) indikátory.** Zameriavajú sa na hodnotenie národnej alebo regionálnej situácie (nie na sledovanie aktuálneho stavu vecného plnenia). U kontextových ukazovateľov v procese tvorby stratégie neurčujeme cieľové hodnoty a ani časové plnenie, keďže sú ovplyvňované celým radom ďalších faktorov, t. j. neovplyvňuje ich len realizácia samotnej aktivity/opatrenia. Preto pri nich nie sme schopní sledovať čistý efekt našej intervencie. Tieto kontextové indikátory by mali byť dostupné v rámci štatistického zisťovania na národnej úrovni (Satelitný účet kultúry a kreatívneho priemyslu SR[173]), príp. medzinárodnej a regionálnej úrovni.

K sledovaným indikátorom na národnej úrovni v SR patria: pridaná hodnota v sektore kultúry a kreatívneho priemyslu; hrubý domáci produkt v sektore kultúry a kreatívneho priemyslu; zamestnanosť v sektore kultúry a kreatívneho priemyslu; import, export a saldo zahraničného obchodu v sektore KKP a zdroje financovania v sektore kultúry a kreatívneho priemyslu.[174] Viaceré medzinárodné organizácie predstavili vlastné metodológie pre stanovenie kontextových indikátorov. Významnou je

172 COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 148.
173 NÁRODNÍ ORGÁN PRO KOORDINACI (2017). Zásady tvorby a používání indikátorů v programovém období 2014–2020, s. 26.
174 Pridaná hodnota KKP v roku 2019 predstavovala 1 543,038 mil. EUR a na PH celej ekonomiky sa podieľala 1,84 %. Hrubý domáci produkt KKP v roku 2019 predstavoval 1 597,979 mil. EUR a na HDP celej ekonomiky sa podieľal 1,70 %. Prepočítané zamestnania KKP na plnú pracovnú dobu (zamestnanci a podnikatelia spolu) odhadnuté vo všetkých odvetviach ekonomiky za rok 2019 tvoria približne 1,44 % z celkovej zamestnanosti v ekonomike. HORECKÁ, J. a R. NÉMETHOVÁ (2021). Zhrnutie výsledkov satelitného účtu kultúry a kreatívneho priemyslu SR (2014-2019), s. 19.

metodológia, ktorá vzišla z projektu UNESCO Culture for Development Indicators, poukazujúca na úlohu kultúry ako motora a podporovateľa trvalo udržateľného rozvoja. Metodológia definuje sedem kľúčových politických oblastí, a to: hospodárstvo, vzdelávanie, správa, sociálna participácia, rodová rovnosť, komunikácia a dedičstvo. Pre každú z týchto oblastí ďalej navrhuje vlastné indikátory (pozri nasledujúci obrázok).[175]

Obrázok 11: **Kontextové indikátory podľa UNESCO**



Zdroj: spracované podľa UNESCO (2014). Culture for Development Indicators, s. 13.

Pri sledovaní opatrení implementovaných na základe strategického dokumentu je potrebné venovať pozornosť najmä **výsledkovým a výstupovým indikátorom.**

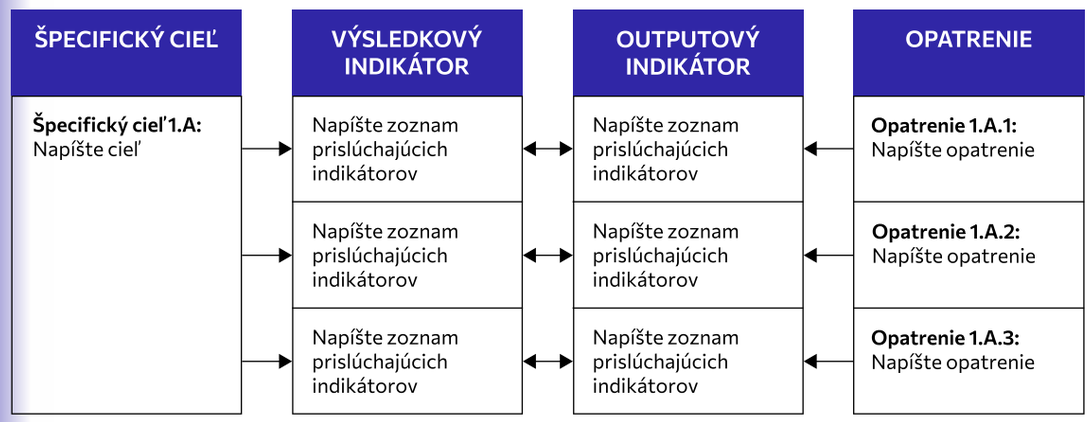
1. **Výsledkové (z angl. result) indikátory:** vyjadrujú výsledky opatrení v strednodobom alebo dlhodobom horizonte. Teda vyjadrujú vlastnosti zamýšľaného účinku. Predstavujú kvantifikovaný cieľ, respektíve mieru stavu plnenia cieľa alebo realizovanej aktivity.[176]
2. **Výstupové (z angl. output) indikátory:** využívame na meranie vlastností daného opatrenia implementácie opatrení. Vyjadruje teda konkrétne aspekty daného výstupu (opatrenia),[177] ako napr. počet návštevníkov.

175 Viac UNESCO (2014). Culture for Development Indicators: Methodology Manual. Dostupné na: *https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cdis_methodology_manual_0_0.pdf*
176 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2012). Metodika přípravy veřejných strategií, s. 104.
177 URBACT (2020). Performance in Policy-Making, s. 9-11.

Ako príklad možno uviesť špecifický cieľ zvýšenie kultúrnej spotreby mladých ľudí, ku ktorému môžeme stanoviť výsledkový indikátor zvýšenie spotreby kultúrnych produktov a služieb mladými v meste a výstupový indikátor počet mladých návštevníkov kultúrnych podujatí v meste alebo počet kultúrnych produktov a služieb pre mladých v meste.

Vďaka sledovaniu hodnoty indikátorov budeme schopní v priebehu implementácie **sledovať plnenie stanovených cieľov a po skončení vyhodnotiť, či boli dosiahnuté stanovené ciele stratégie.** Indikátory musia byť definované pre všetky stanovené ciele na všetkých úrovniach. Podobne ako ciele, aj indikátory by mali sledovať kritériá definované pre ciele a mali by byť spracované v podobnom rozsahu (v podobnej miere detailu a štruktúre). Zároveň by sústava indikátorov mala byť navzájom previazaná – indikátory na vyššej úrovni by sa mali rozdeľovať na indikátory nižšej úrovne a zároveň indikátory nižšej úrovne majú byť agregované v indikátoroch vo vyššej úrovne. V závislosti od charakteru a rozsahu môžu mať niektoré ciele stanovené jeden indikátor a, naopak, niektoré ciele môžu mať definované viaceré. Okrem samotného definovania je potrebné v tomto kroku každý z definovaných indikátorov popísať.[178]

Nástroj 25: **Stanovenie indikátorov podľa cieľov a opatrení**



Zdroj: spracované podľa URBACT (2020). Performance in Policy-Making, s. 11.

Ďalší nástroj sa zaoberá nastavením monitorovacieho a evalvačného procesu. V nadväznosti na predchádzajúci krok určíme, ktoré prvky budeme hodnotiť a prepíšeme identifikované indikátory s ich cieľmi. Ku každému z indikátorov tu ďalej určíme, aká je **jeho východisková hodnota** (ak je to relevantné) a predovšetkým akú **cieľovú hodnotu** chceme dosiahnuť. Ďalej identifikujeme, aké **dáta** na ich vyhodnotenie budeme potrebovať: interné (napr. prezenčné listiny z podujatí, projektové správy) a **externé zdroje** (dáta od ostatných inštitúcií, ako napr. ministerstvá),

178 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2012). Metodika přípravy veřejných strategií, s. 104.

spôsob zberu dát, frekvenciu zberu dát a zodpovedné osoby/oddelenia. V tomto bode je naším cieľom nastaviť systém hodnotenia tak, aby dokázal odhaliť včas nedostatočné plnenie cieľov. To môže viesť k úprave (aktualizácii) stratégie počas realizácie. Zároveň na základe tohto systému budeme schopní vyhodnotiť výsledky a účinky stratégie. V tomto bode je tiež potrebné zamyslieť sa nad detailmi, ako napr. akú formu budú mať hodnotiace správy (napr. textová, tabuľková), komu budú tieto správy predkladané na schválenie, komu budú posielané na pripomienkovanie,[179] ako budú dáta prezentované a zdieľané, aké nástroje budú využité na zabezpečenie transparentného zberu dát.

Nástroj 26: **Nastavenie hodnotiaceho procesu a evalvácie**

Spoločná vízia	Hodnotiaci proces					
Čo sú očakávané výsledky aktivity?	**Ktoré prvky aktivity chceme hodnotiť?**					
	Cieľ	**Indikátory**	**Potrebné dáta**	**Metóda zberu**	**Frekvencia**	**Zodpovedná osoba**
Sú v súlade s oblasťou aktivity?						
Pomáhajú nám napredovať v dosiahnutí spoločnej vízie budúcnosti?	**Ako budú dáta prezentované a zdieľané?**					
	Aké nástroje budú využité na zabezpečenie komplexného a transparentného zberu dát?					

Zdroj: spracované podľa COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 152 a n. a MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2012). Metodika přípravy veřejných strategií, s. 150 a n.

Pod pojmom evalvácia rozumieme proces, v ktorom skúmame nakladanie s finančnými prostriedkami verejných rozpočtov a ktorý takto napomáha k ich efektívnemu čerpaniu. Formálna evalvácia stratégií je potrebná najmä pri komplikovanejších stratégiách. Pri jednoduchších stratégiách je postačujúce monitorovanie plnenia indikátorov. Treba vytvoriť tzv. **evalvačný plán,** ktorý má obsahovať nasledovné: druhy evalvácií, ktoré sa majú uskutočniť; potrebné dáta na realizáciu evalvácie; kdo a kedy bude evalváciu vykonávať; komu budú správy predkladané na schválenie; budú pripravené návrhy na zlepšenie a pod.[180]

179 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2012). Metodika přípravy veřejných strategií, s. 62.
180 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2012). Metodika přípravy veřejných strategií, s. 62.

Evalvácia
Aké druhy evalvácie budú realizované? Aké dáta sú potrebné na realizáciu evalvácie? Ako bude prebiehať proces evalvácie? Aký je časový harmonogram? Kto bude zodpovedný za proces evalvácie? Ako budú výsledky schvaľované, prezentované a zdokumentované?
Bude úlohou evalvačného tímu definovať návrhy na zlepšenie?

Zdroj: spracované podľa COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 152 a n. a MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2012). Metodika přípravy veřejných strategií, s. 62.

KROK 2: PLÁNOVANIE IMPLEMENTÁCIE AKTIVÍT

Ďalší krok je zameraný na **sumarizáciu a definovanie kľúčových aspektov týkajúcich sa plánovaných opatrení,** t. j. personálne zabezpečenie, časový harmonogram, rozdelenie úloh a zdroje. Na základe týchto aktivít budeme schopní zabezpečiť splnenie stanovených cieľov v rámci dostupných možností.[181] Zároveň ním overíme aktuálny stav realizácie aktivít a prípadne zistíme, aké kroky je ešte potrebné uskutočniť[182] pred samotnou implementáciou a aké zdroje budeme potrebovať na dosiahnutie stanovených cieľov v plánovanom rozsahu. To znamená, že v tomto kroku overíme, či naše opatrenia spĺňajú kritérium realizovateľnosti. Tento krok je užitočným nástrojom nielen pre jednotlivcov, ale predovšetkým pre skupiny. Funguje ako východisko, ku ktorému sa môžu všetky implementujúce subjekty vrátiť pri plnení ich čiastkových úloh.[183]

Z hľadiska aktivít sa najskôr zameriame na sumarizáciu dôležitých aspektov implementácie stratégie, čím budeme lepšie schopní identifikovať potrebné zdroje na opatrenia (nefinančné[184] a finančné zdroje). Hlavnými výstupmi v tomto kroku je **časový harmonogram implementácie, rozpočet implementácie stratégie a stratégia financovania plánovaných opatrení** (vlastný rozpočet, súkromné zdroje, európske zdroje, vnútroštátne verejné zdroje). Stratégia financovania môže byť zostavená ako samostatný dokument alebo ako súčasť rozpočtu (v tomto

181 NESTA (2014). Development Impact and You – Problem definition, s. 116.
182 COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 157.
183 NESTA (2014). Development Impact and You – Problem definition, s. 116.
184 Medzi nefinančné zdroje patria aktuálne zdroje organizácie, t. j. nemusia byť získavané s cieľom implementácie stratégie. Môžu byť nimi: aktivita (kancelárie, IT vybavenie a pod.), technológie a služby, ľudské zdroje vrátane expertov v danej oblasti a organizačné štruktúry (Metodika přípravy veřejných strategií, 2012 : 63).

prípade rozpočet identifikuje potrebné zdroje) v závislosti od charakteru a rozsahu opatrení. Do predkladanej metodiky sme sa rozhodli určiť zdroje prostredníctvom stratégie financovania, pretože je komplexnejším dokumentom. V prípade, že sa v plánovaní rozhodnete pre jednoduchšiu formu určenia zdrojov priamo v rozpočte, dá sa jednoducho adaptovať.

KROK 2.1: OVERENIE A URČENIE ZÁKLADNÝCH PARAMETROV OPATRENÍ

Na začiatku plánovania treba overiť, **či disponujeme dostatočne detailnými informáciami o stratégii a jej implementácii** (t. j. máme dostatočne detailnú predstavu o navrhovaných opatreniach?). V tomto bode by sme už mali vedieť odpovedať na otázky, ako napr.:

- **Aké opatrenia chceme implementovať?**
- **Aký je ich časový harmonogram?**
- **Kto bude zapojený do implementácie a kto bude riadiť implementáciu opatrení?**
- **Budeme potrebovať dodávateľov a na ktoré aktivity?**
- **Aké komunikačné aktivity budeme vykonávať k jednotlivým opatreniam aj celkovo?**[185]
- **Ako bude prebiehať monitorovanie a evalvácia implementácie stratégie?**

Na pochopenie praktických aspektov opatrení slúžia nasledovné nástroje, pri ktorých budeme využívať získané vstupy. Základné parametre každého z navrhovaných opatrení určíme v samostatnej tabuľke.

Nástroj 28: **Základné parametre opatrenia**

Názov opatrenia	
Stručný popis opatrenia	
Geografické určenie implementácie opatrenia / Lokácia	
Dĺžka trvania implementácie opatrenia (v mesiacoch)	
Predpokladaný začiatok opatrenia	
Predpokladaný koniec opatrenia	
Kľúčové výstupy	
Kľúčové výsledky	

Zdroj: spracované podľa URBACT. Tool 4.1: Templates for Preparing the Project Budget Calculations with Basic Checklists. Dostupné na: *https://urbact.eu/toolbox-home/41-starting-project-budgeting*

185 URBACT. Starting the Project Budgeting. Dostupné na: https://urbact.eu/toolbox-home/41-starting-project-budgeting

Ďalší nástroj sa zameriava na **časový harmonogram implementácie.** Našou úlohou je pripraviť časový plán aktivít, ktorý bude obsahovať všetky plánované opatrenia (príp. úlohy), väzby medzi aktivitami, ich míľniky a časové trvanie.

Nástroj 29: **Časový harmonogram implementácie**

AKTIVITA	Názov	Začatie	Koniec	Nadväzuje	Kľúč. výstupy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FÁZA 1		__/__/__	__/__/__														
Aktivita 1.1		__/__/__	__/__/__														
Krok 1.1.1		__/__/__	__/__/__														
Činnosť 1.1.1.1		__/__/__	__/__/__														
Činnosť 1.1.1.2		__/__/__	__/__/__														
Aktivita 1.2		__/__/__	__/__/__														

Zdroj: spracované podľa COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 159-161, s. 85 a n. a MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2012). Šablona – Harmonogram tvorby strategie. In: Metodika přípravy veřejných strategií, s. 2.

Po zostavení časového plánu prejdeme k **organizačnému zabezpečeniu implementácie,** t. j. budeme sa venovať tomu, kto všetko bude zapojený do implementácie opatrení a kto bude implementáciu opatrení riadiť. V nástroji 30 určíme všetky subjekty zodpovedné za implementáciu a identifikujeme zodpovedné osoby v rámci organizácie, ktoré budú za plnenie zodpovedné. V nástroji uvádzame aj kontaktné údaje, ktoré budeme môcť využiť v prípade potreby.

Nástroj 30: **Zoznam subjektov zapojených do implementácie opatrení**

Subjekt	Kontaktná osoba	Pozícia	E-mail	Tel. číslo	Adresa

Zdroj: spracované podľa URBACT. Tool 4.1: Templates for Preparing the Project Budget Calculations with Basic Checklists. Dostupné na: *https://urbact.eu/toolbox-home/41-starting-project-budgeting*

Nasledujúci nástroj slúži na ešte detailnejšie **určenie personálneho zabezpečenia implementácie.** V ideálnom prípade dochádza k plánovaniu spolu s pracovnou skupinou na jej stretnutí. V tomto kroku rozdeľujeme opatrenia do konkrétnych úloh a podúloh, ku ktorým priraďujeme organizácie zodpovedné za plnenie (gestor úlohy), rozsah činnosti a zodpovednú osobu. Je tu potrebné uviesť aj externých spolupracovníkov, ktorí sa budú prípadne podieľať na implementácii.

Nástroj 31: **Zoznam úloh a zodpovedné osoby za ich plnenie**

Aktivita	Zodpovedná osoba	Pozícia	Organizácia	Rozsah činnosti
OPATRENIE 1				
Úloha 1.1				
Podúloha 1.1.1.				
Podúloha 1.1.2				
Úloha 1.2				
Podúloha 1.2.1				

Zdroj: spracované podľa URBACT. Tool 4.1: Templates for Preparing the Project Budget Calculations with Basic Checklists. Dostupné na: *https://urbact.eu/toolbox-home/41-starting-project-budgeting*

KROK 2.3: ZOSTAVENIE NÁVRHU ROZPOČTU

Ďalej prejdeme k samotnému **návrhu rozpočtu.** Rozumieme ním súhrn finančných prostriedkov potrebných na realizáciu stratégie. Rozpočet sa pripravuje ako súhrn výdavkov nevyhnutných na realizáciu opatrení a príjmov v prípade, že ich stratégia generuje, a to podľa jednotlivých rokov implementácie a celkovo.[186] Cieľom rozpočtu je predovšetkým poskytnúť prehľad o nákladoch tvorby a implementácie stratégie a členenie nákladov do jednotlivých položiek, činností a časových období.

Pri navrhovaní rozpočtu je potrebné **byť flexibilný**, pretože množstvo naplánovaných aspektov (obsah aktivít, organizačná štruktúra a pod.) sa pravdepodobne v priebehu implementácie zmení. S tým súvisí aj **potreba pravidelnej kontroly rozpočtu a jeho adaptácie na nové skutočnosti.** Zároveň by sme pri zostavovaní rozpočtu nemali byť príliš detailní, ale ani nie príliš povrchní. Je potrebné nájsť rovnováhu medzi týmito pólmi.[187]

V zostavovaní rozpočtu môžeme využiť viacero prístupov. V metodike predstavujeme plánovanie celkového rozpočtu ako **súčet samostatných rozpočtov na jednotlivé opatrenia.** Je možné zvoliť aj opačný prístup, kedy sa celkový rozpočet rozdeľuje na jednotlivé opatrenia. Zostavený rozpočet však musí byť v súlade s rozpočtovými pravidlami štátu alebo územných rozpočtov. Celkový rozpočet stratégie sa skladá zo súčtu výdavkov a príp. príjmov za:

- jednotlivé opatrenia,
- bežné výdavky (príjmy) a kapitálové výdavky (príjmy),
- jednotlivé roky,
- jednotlivé kapitoly štátneho rozpočtu.
- Musí však obsahovať všetky náklady, ktoré sú potrebné na realizáciu všetkých navrhovaných opatrení. Zvyčajne rozpočty zahŕňajú tieto položky:
- **náklady na prípravu stratégie** (dokumentácia, analýzy, zber dát a pod.),
- **osobné náklady** (platy, odmeny, výdavky na odborných zamestnancov, poistenie a pod.),
- **náklady na jednotlivé aktivity,**
- **náklady na komunikáciu,**
- **platby dodávateľom,**
- **ďalšie náklady.**[188]

186 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2012). Metodika přípravy veřejných strategií, s. 63.
187 URBACT. Starting the Project Budgeting. Dostupné na: *https://urbact.eu/toolbox-home/41-starting-project-budgeting*
188 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2012). Šablona – Rozpočet tvorby strategie. In: Metodika přípravy veřejných strategií, s. 1.

Celkový rozpočet by mal ďalej opisovať svoje účinky na záväzné ukazovatele príslušnej kapitoly štátneho rozpočtu (súhrnné ukazovatele, špecifické ukazovatele, prierezové ukazovatele).[189]

Na zostavenie rozpočtu môžeme použiť nasledovné nástroje. V nástroji 32 je našou úlohou priradiť všetky potrebné náklady na najnižšej úrovni činností v rámci tvorby a implementácie stratégie po jednotlivých položkách. Takto vznikne **základný rozpočet,** ktorý bude obsahovať všetky náklady stratégie rozdelené po fázach/aktivitách/krokoch/činnostiach.[190]

Nástroj 32: **Základný rozpočet**

Aktivita	Názov úrovne stratégie	Rok 1	Rok 2
FÁZA 1			
Aktivita 1.1			
Krok 1.1.1.			
Činnosť 1.1.1.1			
Položka 1			
Položka 2			

Zdroj: spracované podľa MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2012). Šablona – Rozpočet tvorby stratégie. In: Metodika přípravy veřejných strategií, s. 1 a n.

Ďalej náklady definované v základnom rozpočte rozdelíme do jednotlivých položiek (napr. osobné náklady, nákup služieb, spotrebný materiál a pod.), príp. podpoložiek. Jednotlivé podpoložky môžu byť ďalej agregované v rôznom počte úrovní v závislosti od potrieb stratégie. Jednotlivá položka obsahuje súčet všetkých nákladov na služby v rámci všetkých činností (uvedených v základnom rozpočte).[191]

189 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2012). Metodika přípravy veřejných strategií, s. 64.
190 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2012). Šablona – Rozpočet tvorby strategie. In: Metodika přípravy veřejných strategií, s. 1.
191 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2012). Šablona – Rozpočet tvorby strategie. In: Metodika přípravy veřejných strategií, s. 1.

Nástroj 33: **Rozpočet – náklady**

Položka	Rok 1	Rok 2
POLOŽKA 1		
Podpoložka 1.1		
Podpoložka 1.2		
POLOŽKA 2		
Podpoložka 2.1		
Podpoložka 2.2		

Zdroj: spracované podľa MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2012). Šablona – Rozpočet tvorby stratégie. In: Metodika přípravy veřejných strategií, s. 1 a n.

KROK 2.4: VYTVORENIE STRATÉGIE FINANCOVANIA IMPLEMENTÁCIE OPATRENÍ

Po zostavení rozpočtu v spolupráci so subjektmi zodpovednými za implementáciu opatrení určíme **zdroje financovania pre jednotlivé opatrenia/aktivity.** Tie môžu byť zabezpečené priamo z rozpočtu zadávateľa stratégie a rozpočtov subjektov zapojených do implementácie opatrení[192] alebo využívaním kombinácie interných zdrojov s externými zdrojmi financovania. Predovšetkým v prípade multizdrojového financovania je vhodné pripraviť **stratégiu financovania implementácie opatrení.** Pri jej formulovaní je potrebné zohľadniť jednotlivé aspekty stratégie. Preto je východiskom pre tento krok samotná stratégia a odporúča sa spolupracovať s členmi pracovných skupín a implementujúcimi subjektmi, ktorí nám vedia poskytnúť potrebné informácie. Správne zostavená stratégia financovania nám **umožní zvýšiť objem finančných zdrojov pre plánované opatrenia, čím zabezpečíme ich väčší dosah.** Stratégia má odpovedať na otázky, ako napríklad:

- Kde môžeme nájsť zdroje financovania pre danú stratégiu a konkrétne opatrenia?
- Čo musíme pre ich získanie spraviť?
- Existujú nejaké alternatívy?

192 MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2012). Metodika přípravy veřejných strategií, s. 64.

- Ktoré sú najvhodnejšie finančné zdroje pre naše aktivity?
- Ako budeme koordinovať proces?
- Čo spravíme, ak sa nám nepodarí získať daný zdroj?[193]

V závislosti od rozsahu a charakteru celkovej stratégie môže mať stratégia financovania rôznu štruktúru. Tie najčlenitejšie obsahujú kapitoly, ako napríklad:

1. **kľúčové informácie o strategickom dokumente:** má poskytnúť kontext pre samotnú stratégiu financovania, napr. definované oblasti, cieľové skupiny, ciele, výstupy hlavnej stratégie.
2. **koordinácia financovania:** nastavuje organizáciu činností v oblasti zdrojov, napr. určenie zodpovedných osôb (koordinátor financovania, manažér nákladov, manažér výziev a zdrojov...), ich úloh a zodpovedností, časový plán stretnutí, spôsob podávania správ o progrese.
3. **časový plán opatrení:** vychádza z časového harmonogramu implementácie, na ktorý nadviažeme plán získavania zdrojov. Slúži na pochopenie sekvencie a postupnosti aktivít, aby sme boli schopní naplánovať, ktoré zdroje a kedy budeme potrebovať.
4. **finančný rámec – rozpočet:** v tomto kroku bude koordinátor pracovať s rozpočtom. V závislosti od času realizácie je pravdepodobné, že rozpočet nebude ešte finálny a bude podliehať ďalším zmenám. Preto je nevyhnutné tieto aktivity sledovať a aktualizovať. V tomto kroku určíme typ a aké množstvo finančných zdrojov budeme potrebovať pre rôzne opatrenia podľa stanoveného rozpočtu. Na ich identifikáciu je možné využiť nasledovný nástroj. Pre každé plánované opatrenie v ňom určíme náklady a identifikujeme, či na jeho implementáciu budeme potrebovať finančné zdroje. Niektoré opatrenia, napr. legislatívne opatrenia, nemusia vyžadovať finančné zdroje. Ďalej určíme, aké zdroje môžeme pri nich využiť (vlastné, iné miestne zdroje, národné zdroje, európske zdroje alebo ostatné).

193 URBACT. Developing a funding strategy. Dostupné na: *https://youtu.be/L08l27zRzjw*

Nástroj 34: **Finančný rámec stratégie**

INFORMÁCIE O OPATRENIACH		Potrebné financovanie (áno – nie)	MOŽNÉ ZDROJE				
Opatrenie	Náklady		Vlastné zdroje	Iné miestne alebo regio. zdroje	Národné zdroje	Európske zdroje	Ostatné zdroje
Opatrenie 1							
Opatrenie 2							
Opatrenie 3							
Celkový finančný objem							

Zdroj: spracované podľa URBACT. Tool 4.3: Defining the financial scope. Dostupné na: *https://urbact.eu/sites/default/files/m2_3_defining_the_financial_scope_0.pdf*

5. **plán finančných zdrojov:** predstavuje zoznam možných zdrojov financovania, ktoré môžu byť potenciálne použité na financovanie opatrení stratégie. Poskytuje kľúčový nástroj pre sledovanie a vyhľadávanie výziev. Odporúča sa začať s jeho zostavovaním už v začiatkoch tvorby stratégie, keď je možné identifikovať bežne známe a využívané zdroje, kým postupne, v priebehu tvorby stratégie, keď už máme väčšiu predstavu o opatreniach, dokážeme viac špecifikovať jednotlivé zdroje. Pri zostavovaní plánu finančných zdrojov je žiaduce uvádzať viac zdrojov financovania na opatrenie, aby v prípade zmeny alebo nečakanej situácie ich bolo možné nahradiť. Základom pre zostavenie kvalitného plánu zdrojov je potrebné mať k dispozícii dostatok poznatkov o opatreniach, ich prepojeniach, cieľoch, možných modifikáciách a pod. Naším cieľom je nájsť finančné zdroje, vďaka ktorým budeme schopní dosiahnuť stanovené ciele, preto musia korešpondovať s ich zadaniami. S cieľom spoznania špecifík výziev je žiaduce získavať informácie o výzvach od kolegov, ktorí majú s výzvami predošlé skúsenosti. Následne

tieto poznatky dopĺňame o sekundárny zber informácií o výzvach, najmä prostredníctvom webových stránok. Pri zostavovaní mapy určíme, kto a kedy bude za jej aktualizáciu zodpovedný.

Ak stratégia neurčuje jasne zdroje financovania, predstavuje skôr „zoznam želaní“ a nápadov, ktoré pravdepodobne zostanú len na úrovni ašpirácií a neprejdú do fáze realizácie. Týmto spôsobom sa vytvára negatívny obraz, subjekty zapojené do príprav sú sklamané a strácajú záujem spolupracovať s územnou samosprávou v oblasti strategického rozvoja.[194]

Nástroj 35: **Plán finančných zdrojov**

SEKCIA A: Zdroje financovania		
Poskytovateľ	Program	Web stránka

SEKCIA B: Obsah opatrení				
Temat. oblasť	Cieľ. skupiny	Miesto	Priorita	Časový rámec

194 SIVAEV, D. (2015). What makes a good city strategy?, s. 18.

SEKCIA C: Požiadavky a kritériá oprávnenosti				
Oprav. žiadateľ	Deadline	Výška financovania	Výška spolufinan-covania	Ďalšie požiadavky

SEKCIA D: Výzvy			
Umiestnenie výzvy	Vyhlásenie výzvy	Možnosti tréningov a konzultácií	Deadline

SEKCIA E: Kontaktné údaje			
Web	Soc. siete	Kontakt. osoba	Kontakt

Zdroj: spracované podľa URBACT. Tool 2.4: Drawing a Funders Map. Dostupné na: *https://urbact.eu/sites/default/files/m2_4_drawing_a_funders_map_0.pdf*

6. **procesy:** identifikácia procesov, ktoré bude treba realizovať v prípade, že sa budeme chcieť uchádzať o finančnú podporu z daného zdroja. K týmto procesom patrí napríklad určenie postupov pri podávaní žiadosti alebo pri monitorovaní a pravidelnej kontrole webových stránok. Tiež tu určíme to, ako bude prebiehať aktualizácia získaných informácií, aby nám neunikli príležitosti, a nastavíme spôsob komunikácie v rámci implementačného tímu a koordinátorom financovania.
7. **finančný mix a odhad možností:** posúdenie a určenie kombinácie finančných zdrojov pre konkrétne opatrenie na základe získaných informácií. Nasledovný nástroj predstavuje maticu finančného mixu, ktorá pomáha hodnotiť najvhodnejší mix financovania stratégie (opatrenia) zo zdrojov verejného, súkromného alebo tretieho sektora.

Nástroj 36: **Finančný mix opatrení**

OPATRENIE 1:	
Stručný popis:	
Celkové náklady:	

Poskytovateľ	Názov výzvy	Max. výška alokácie pre dané opatrenie	Oprávnené aktivity v rámci opatrenia	Neoprávnené aktivity v rámci opatrenia	Termín ďalšej výzvy	Termín rozhodnutia o schválení alebo neschválení

Výber reálnych možností pre dané opatrenie Urči poradie	
Možnosť 1	
Možnosť 2	
Možnosť 3	
Možnosť 4	

Zdroj: spracované podľa URBACT. Tool 2.7: Funding Mix Matrix. Dostupné na: *https://urbact.eu/sites/default/files/m2_7_funding_mix_matrix_option_appraisal_0.pdf*

8. **preskúmanie a adaptácia:** stratégia financovania je živým dokumentom a je ju neustále potrebné prispôsobovať meniacim sa okolnostiam. Tieto zmeny môžu byť spôsobené napríklad zmenami v spotrebe (menia sa potreby cieľovej skupiny), prioritách, nové programy financovania alebo, naopak, zánik aktuálnych programov.[195]

KROK 3: MONITOROVANIE A HODNOTENIE VÝSLEDKOV

Monitorovanie je systematickým a nepretržitým procesom zberu, triedenia, spracovania a uchovávania relevantných informácií stanovených v cieľoch a indikátoroch, ako aj sledovanie pokroku v ich plnení. Je podstatnou zložkou strategického plánovania. Na jeho základe sme schopní zhodnotiť v rôznych štádiách, či **reálne výsledky zodpovedajú očakávaniam,** a v prípade potreby realizovať nevyhnutné opatrenia na nápravu. Hodnotenie je procesom, v ktorom sa skúma nakladanie s prostriedkami a zároveň je systematickým a objektívnym zhodnotením prebiehajúcich alebo dokončených stratégií (príp. ich častí). Poskytuje spoľahlivé závery o výstupoch, výsledkoch, dôsledkoch a celkových účinkoch sledovaných javov, pričom sleduje päť základných kritérií: relevantnosť, efektívnosť, hospodárnosť, účinnosť, dosah a udržateľnosť. Umožňuje, aby sa politické rozhodnutia prijímali na základe spoľahlivých informácií.[196]

Vyhodnocovanie procesov je možné realizovať prostredníctvom existujúcich výstupov, správ a údajov, sledovania výstupových a výsledkových indikátorov a výslednou analýzou dát. Okrem zberu dát sú využívané ďalšie metódy, ako napr. rozhovory, pozorovania, stretnutia s cieľovou skupinou. Z časového hľadiska je hodnotenie možné realizovať priebežne (v pravidelných intervaloch od začiatku do ukončenia implementácie) alebo jednorazovo (po dokončení implementácie).[197] Na základe toho rozlišujeme nasledovné druhy hodnotenia: ex ante hodnotenie, pravidelné hodnotenie, priebežné hodnotenie alebo ex post hodnotenie.

195 URBACT. Resourcing. Dostupné na: https://urbact.eu/toolbox-home/resourcing
196 MIRRI SR (2017). Metodika a inštitucionálny rámec tvorby verejných stratégií – Základný terminologický slovník, s. 5 a n.
197 COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 172.

Aktivita:
HODNOTENIE IMPLEMENTÁCIE
• Bola aktivita počas implementácie upravená? Ak áno, ako? • Boli objavené nejaké problémy? Ak áno, aké? • Boli identifikované nové príležitosti, prekážky alebo zdroje zmeny? Ak áno, aké? • Je potrebné prepracovať nejaký prvok aktivity? Ak áno, ktorý? • Potrebujete zopakovať niektorý z uskutočnených krokov, aby ste mohli prepracovať aktivitu? Ktorý a ako?
HODNOTENIE VÝSLEDKOV (KRÁTKODOBÝ HORIZONT)
• Aké sú konečné výsledky pre každý ukazovateľ? • Ktoré sú najdôležitejšie pozorovania?
HODNOTENIE DOPADOV (STREDNODOBÝ HORIZONT)
• Dosiahli ste očakávané výsledky? • Do akej miery bol dosiahnutý progres smerom k spoločnej vízii budúcnosti? • Čo bolo najefektívnejšie? Aké neočakávané efekty boli odhalené? • Aké sú najvýznamnejšie ponaučenia?
FOLLOW-UP SYSTÉM A EVALVÁCIA
• Existujú nové požiadavky na hodnotenie? Ak áno, aké? • Je potrebné, aby bol follow-up systém (indikátory, metódy zberu dát a pod.) zmenený? Ak áno, ako?

Zdroj: spracované podľa COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges, s. 157.

Zhodnotenie výsledkov má **byť verejné a transparentné,** čo je možné zabezpečiť zapojením aktérov. Súčasťou týchto aktivít by malo byť aj stanovenie, či sa budú ďalej dáta či iné výsledky ďalej poskytovať, komu (voľne dostupné, len na vyžiadanie a pod.), v akých časových intervaloch (mesačne, štvrťročne, ročne) a akými spôsobmi budú zverejňované (napríklad prostredníctvom správ, štúdií, webovej stránky, podujatí). Na zhodnotenie sa odporúča použiť externé služby v záujme podpory nezávislosti a nestrannosti dát.[198]

198 ERTÜRKOVÁ, E., ed. (2016). Příručka rozvoje místní kulturní politiky: Kroky, nástroje, případové studie, s. 123 a n.

ZÁVER

Predkladaná metodika bola výrazne inšpirovaná projektom CREADIS3[199], ktorý zdôrazňoval viacúrovňovú spoluprácu medzi medzinárodnou, národnou, regionálnou a lokálnou úrovňou ako základ pre dlhodobý rozvoj kultúry a kreatívneho priemyslu v krajine. V rámci účasti na tomto projekte MK SR od roku 2020 prostredníctvom úloh projektového akčného plánu posilnilo svoje aktivity v oblasti spolupráce s orgánmi územnej samosprávy. V auguste 2020 vznikla Platforma pre kultúrny a kreatívny priemysel[200] ako základný komunikačný nástroj pre aktérov kultúry a kreatívneho priemyslu s MK SR. Platforma v zmysle štatútu rozvíja dialóg medzi štyrmi skupinami, pričom jednou z nich je práve skupina pozostávajúca zo zástupcov územnej samosprávy. Jej členmi sú krajské mestá a samosprávne kraje, pričom v budúcnosti je ambíciou rozširovať túto skupinu o ďalšie mestá, príp. obce v závislosti od ich aktivít v danej oblasti.

Dôsledkom účasti na projekte CREADIS3 MK SR boli uskutočnené viaceré diskusie s predstaviteľmi územnej samosprávy, ktorí okrem iného často poukazovali na nedostatočné personálne zabezpečenie pre témy kultúry a kreatívneho priemyslu. Poddimenzovanie zodpovedných odborov a súvisiace, často chýbajúce skúsenosti existujúcich personálnych kapacít s takou špecifickou témou kultúry a kreatívneho priemyslu podnietilo MK SR hľadať spôsoby, ako sprostredkovať odborné skúsenosti a vedomosti na lokálnych a regionálnych tvorcov politík.

Jednou z odpovedí bolo koncipovanie predkladanej Metodiky strategického plánovania v kultúre a kreatívnom priemysle na lokálnej a regionálnej úrovni. Metodika vznikla s cieľom inšpirovať orgány územnej samosprávy k formulovaniu a implementácii strategických dokumentov pre kultúru a kreatívny priemysel, čím má byť dosiahnutý premyslený a dlhodobý rozvoj týchto oblastí. Okrem toho popularizuje tému kultúry a kreatívneho priemyslu, ktorá sa stále viac a viac dostáva do agendy územnej samosprávy.

V teoretickej časti metodika poukazuje na úlohu kultúry v trvalo udržateľnom rozvoji a jej nezastupiteľné postavenie. Upozorňuje, že trvalo udržateľný rozvoj obcí, miest, regiónov a krajín nie je možný bez zastúpenia kultúry, ktorá má mať v koncepciách rovnocenné postavenie ako ďalšie komplexy (hospodárstvo, sociálna inklúzia a životné prostredie). Je nesmierne potrebné, aby tento prístup neostal len na teoretickej úrovni, ale aby sa pretransformoval aj do praxe zodpovedných subjektov vrátane územnej a štátnej správy. V týchto súvislostiach by sme aj v závere radi upozornili na Agendu 21 organizácie United Cities and Local Governments s celosvetovou pôsobnosťou, v ktorej mestá a regióny deklarujú svoj záväzok voči ľudským právam, kultúrnej rozmanitosti, udržateľnosti, participatívnej demokracii a vytváraniu podmienok pre mier.

199 *https://www.culture.gov.sk/posobnost-ministerstva/umenie-a-kreativita/kulturny-a-kreativny-priemysel/creadis-3/*
200 *https://www.culture.gov.sk/posobnost-ministerstva/umenie-a-kreativita/kulturny-a-kreativny-priemysel/platforma-pre-kulturny-a-kreativny-priemysel/*

V ďalšej časti metodika formuluje súbor princípov pre efektívne nastavenie kultúrnych politík. Tie zhŕňajú princípy, ktoré sa opakujú v príkladoch dobrej praxe a sú rozdelené do piatich oblastí, a to: širší rámec kultúrnej politiky, otvorená politika založená na spolupráci s ďalšími aktérmi, prístup ku kultúre a spolutvorba, vzdelávanie a podpora talentov a mapovanie a poznanie prostredia.

Posledná kapitola poskytuje praktické informácie o strategickom plánovaní v kultúre a kreatívnom priemysle pre tvorcov politík na miestnej a regionálnej úrovni. Vzhľadom na odlišné podmienky obcí, miest a regiónov metodika nemá snahu unifikovať súbor krokov, ale skôr poskytnúť súbor „inšpirácií“ – metód, postupov a nástrojov, ktoré je možné využiť pri strategickom plánovaní politík založených na kultúre. Odporúča vždy pri nich zohľadňovať vlastné podmienky, zdroje a špecifiká daného územia.

Vzhľadom na možnosti poznačené dôsledkami pandémie covid-19, ktoré zredukovali časové aj personálne kapacity na MK SR, bola formulovaná metodika prevažne na základe sekundárnych zdrojov. Preto ju vnímame ako prvý pracovný návrh, ktorý ponúka teoretické aj praktické poznatky o tvorbe strategických dokumentov pre kultúru a kreatívny priemysel na lokálnej a regionálnej úrovni. Ambíciou je overovať ju prostredníctvom nadväzujúcich pracovných stretnutí a prezentácií s tvorcami politík, tak aby bola ďalej aktualizovaná o ich praktické skúsenosti. Veríme, že týmto spôsobom bude ešte viac korešpondovať s aktuálnymi podmienkami v Slovenskej republike, ktoré sa za posledné dva roky značne zmenili.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. ALACRITY FOUNDATION. Should I Use a SWOT or PESTLE Analysis? Dostupné na: *https://alacrityfoundation.co.uk/should-i-use-a-swot-or-pestle-analysis/*

2. ANDERSON, J. E. (1975). Public Policymaking. New York: Praeger Publishers.

3. ASSEMBLY OF EUROPEAN REGIONS (2020). Culture, a pillar of sustainable regional development. Dostupné na: *https://aer.eu/culture-pillar-sustainable-development/*

4. BIANCHINI, F. (1999). Cultural planning for urban sustainability. In: L. Nyström a C. Fudge, eds. Culture and Cities. Cultural Processes and Urban Sustainability, s. 34-51. Stockholm: The Swedish Urban Development Council.

5. BRITISH COUNCIL (2010). Mapping the Creative industries: A Toolkit. Dostupné na: *https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/English_mapping_the_creative_industries_a_toolkit_2-2.pdf*

6. CENTRE FOR STRATEGY AND EVALUATION SERVICES (2010). Štúdia o prínose kultúry k miestnemu a regionálnemu rozvoju – dôkazy, ktoré poskytujú Štrukturálne fondy – Konečná správa, s. 32. Dostupné na: *https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2020/02/Studia_o_prinose_kultury_k_miestnemu_a_regionalnemu_rozvoju_dokazy_ktore_poskytuju_strukturalne_fondy.pdf*

7. CGMA (2013) Strategic Planning Tools. Dostupné na: *https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/strategic-planning-tools.html*

8. COLLINSOVÁ, H. (2017). Kreativní výzkum: Teorie a praxe výzkumu v oblasti tvůrčích odvětví. Brno: Barrister & Principal.

9. COUNCIL OF EUROPE (2021). The intercultural city step by step. A practical guide for applying the urban model of intercultural inclusion. Dostupné na: *https://rm.coe.int/the-intercultural-city-step-by-step-practical-guide-for-applying-the-u/168048da42*

10. CULTURAL HERITAGE IN ACTION. Dostupné na: *http://www.cultureforcitiesandregions.eu/culture/Good_practices*

11. CREATIVE CITY NETWORK OF CANADA (2010). Cultural Planning Toolkit: A Partnership between 2010 Legacies Now & Creative City Network of Canada, s. 1. Dostupné na: *https://ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/cultural_planning_toolkit.pdf*

12. CULTURE ACTION EUROPE (2019). Implementing culture within the sustainable development goals. Dostupné na: *https://cultureactioneurope.org/files/2019/09/Implementing-Culture-in-Sustainable-Development-Goals-SDGs.pdf*

13. CULTURE ACTION EUROPE (2018). The Value and Values of Culture. Dostupné na: *https://cultureactioneurope.org/download/?filename=https://cultureactioneurope.org/files/2018/02/CAE_The-Value-and-Values-of-Culture_Full_small.pdf*

14. CULTURE FOR CITIES AND REGIONS (2017). Future creative cities – Why culture is a smart investment in cities, s. 7.

15. CREATIVE CITY NETWORK OF CANADA (2010). Cultural Planning Toolkit: A Partnership between 2010 Legacies Now & Creative City Network of Canada. Dostupné na: *https://ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/cultural_planning_toolkit.pdf*

16. ERTÜRKOVÁ, E., ed. (2016). Příručka rozvoje místní kulturní politiky: Kroky, nástroje, případové studie. Brno: Barrister & Principal.

17. EÚ (2014). Council conclusions on cultural heritage as a strategic resource for a sustainable Europe. Dostupné na: *https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52014XG0614%2808%29*

18. EÚ (1987). Naša spoločná budúcnosť – Brundtlandská správa.

19. EÚ (2015). Správa o úlohe medzikultúrneho dialógu, kultúrnej rozmanitosti a vzdelávania pri propagovaní základných hodnôt EÚ. Dostupné na: *https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0373_SK.html*

20. GARCÍA B. (2004). Cultural Policy and Urban Regeneration in Western European Cities: Lessons from Experience, Prospects for the Future. In: Local Economy, Vol. 19, No. 4, 312-326, November 2004, s. 325. Dostupné na: *https://stuffit.org/bnb/research/regeneration/pdf/relative.pdf*

21. GAŽOVÁ, V., ed. (2014). Pojem kultúrneho priemyslu a jeho metamorfózy. In: Metamorfózy priemyslu kultúry. Bratislava: Univerzita Komenského. s. 11-22.

22. GHILARDI, L. (2018). Creative Towns and Regions: Making the Most of Cultural Resources Handbook, s. 3. Dostupné na: *https://www.researchgate.net/publication/322697256_Creative_Towns_and_Regions_Making_The_Most_of_Cultural_Resources_Handbook*

23. GUNDUMOGULA, M. (2021). Importance of Focus Groups in Qualitative Research. In: The International Journal of Humanities & Social Studies. Dostupné na: *https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03126126/document*

24. JANSEN-DINGS, I., D. VAN DIJK a R. VAN WESTEN (2017). Hacking Culture: A how to guide for hackathons in the cultural sector. Dostupné na: *https://waag.org/sites/waag/files/media/publicaties/es-hacking-culture-single-pages-print.pdf*

25. INSTITUT UMĚNÍ – DIVADELNÍ ÚSTAV (2016). Metodika mapování kulturních a kreativních průmyslů na lokální a regionální úrovni. Dostupné na: *https://prospero.idu.cz/publikace/metodika-mapovani-kulturnich-a-kreativnich-prumyslu-na-lokalni-a-regionalni-urovni/*

26. KEA (2020). Manifesto for a Modern Cultural Policy. Dostupné na: *https://keanet.eu/wp-content/uploads/Manisfesto-for-a-modern-cultural-policy-KEA.pdf*

27. KLEIN, J. T. (1990). Interdisciplinarity: History, Theory, and Practice. Detroit: Wayne State University Press.

28. LANDRY, CH. (2014). The City 1.0, The City 2.0 & The City 3.0. Dostupné na: *https://charleslandry.com/blog/the-city-1-0/*

30. LANDRY, CH. (2015). The invisible hand of city-making. Dostupné na: *https://charleslandry.com*

31. LIEBERZEIT, V., V. MARIANOVSKÁ a O. ŠKOCHOVÁ BLÁHOVÁ (2020). Metodika mapování kultury v hl. m. Praze. Dostupné na: *https://kreativnipraha.eu/uploads/assets/ke-stazeni/Metodika%20mapovani%20kultury%20v%20HMP%20.pdf*

32. MESTO BRATISLAVA (2022). Koncepcia udržateľného rozvoja kultúry Bratislava 2030.

33. COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges. Dostupné na: *http://www.coboilab.cat/en/projectes/metode-de-ciutat/*

34. MILLER, T. a G. YUDICE (2002). Cultural Policy. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

35. MIRRI SR (2017). Metodika a inštitucionálny rámec tvorby verejných stratégií – Základný terminologický slovník.

36. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Metodika přípravy veřejných strategií (aktualizovaná širší verze).

37. MK SR (2021). Ako vyhodnocovať dopady kultúry? Dostupné na: *https://www.culture.gov.sk/ministerstvo/institut-kulturnej-politiky/ako-vyhodnocovat-dopady-kultury/*

38. MK SR (2020). Manifest Platformy pre kultúrny a kreatívny priemysel.

39. MK SR (2022). Metodika rozdelenia kultúrnych politík a ekonomických ukazovateľov. Dostupné na: *https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2022/12/Priloha-c-1-Metodika-rozdelenia-kulturnych-politik-a-ekonomickych-ukazovatelov.pdf*

40. MK SR (2022). Súbor cieľov a merateľných ukazovateľov pre kultúrne politiky na Slovensku. Dostupné na: *https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2022/12/Subor-cielov-kulturnych-politik_prva-edicia.pdf*

41. MORATÓ, A. R. a M. I. ZARLENGA (2018). Culture-led urban regeneration policies in the Ibero-American space.

42. Národná stratégia trvalo udržateľného rozvoja (2001).

43. NÁRODNÍ ORGÁN PRO KOORDINACI (2017). Zásady tvorby a používání indikátorů v programovém období 2014–2020.

44. NESTA (2014). Development Impact and You – Problem definition. Dostupné na: *https://diytoolkit.org/media/DIY-Toolkit-Full-Download-A4-Size.pdf*

45. ONDRUŠEK, D. a K. MIKOVÁ (2009). Facilitácia – Ako viesť stretnutia, rozhodovať v skupine a spoločne plánovať. Dostupné na: *https://www.minv.sk/swift_data/source/rozvoj_obcianskej_spolocnosti/participacia/vystupy_np_parti/Facilitacia.pdf*

46. PAQUETTE, J. a E. REDAELLI (2015). Arts Management and Cultural Policy Research. Londýn: Palgrave MacMillan, ISBN: 978-1-359-68993-4

47. PASCUAL, J. (2016). Kulturní politiky, udržitelnost a participace. In: ERTÜRKOVÁ, E., ed. Příručka rozvoje místní kulturní politiky: Kroky, nástroje, případové studie (s. 23-47). Brno: Barrister & Principal.

48. PETERS, B. G. (1993). American Public Policy. Chatham: Chatham House.

49. PE-THAN, E. P. P., A. NOLTE, A. FILIPPOVA, C. BIRD, S. SCALLE a J. D. HERBSLEB (2019). Designing Corporate Hackathons With a Purpose. In: IEEE Software 36, 1, s. 15-22.

50. POLICY HANDBOOK (2012). How to strategically use the EU support programmes, including Structural Funds, to foster the potential of culture for local, regional and national development and the spill-over effects on the wider economy?

51. PRIME MINISTER'S STRATEGY UNIT (2004). Strategy Survival Guide.

52. SACCO, P. L. (2011). Culture 3.0: A new perspective for the EU 2014-2020 structural funds programming. Dostupné na: *http://www.interarts.net/descargas/interarts2577.pdf*

53. SCULLION, A. a B. GARCÍA (2005). What is cultural policy research? In: International Journal of Cultural Policy, 11(2), s. 113-127.

54. SIIL, R. (2021). Developing cultural and creative industries on local and regional level. Dostupné na: *https://www.youtube.com/watch?v=Qdc_hVbBviQ*

55. SIVAEV, D. (2015). What makes a good city strategy? Dostupné na: *https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23567/What0makes0a0good0city0strategy0.pdf*

56. STICKDORN, M., M. E. HORMESS, A. LAWRENCE a J. SCHNEIDER (2018). This is service design doing: Applying service design thinking in the real world, s. 219-222.

57. UCLG (2008). Agenda 21 for Culture. Dostupné na: *https://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/ag21_en.pdf*

58. UNESCO (2016). Culture: Urban Future. Global Report on Culture for Sustainable Urban Development.

59. UNESCO (2013). Hangzhou Declaration: Kultúra ako štvrtý princíp pre trvalo udržateľný rozvoj.

60. UNESCO (2014). Culture for Development Indicators. Dostupné na: *https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cdis_methodology_manual_0_0.pdf*

61. URBACT. Analysing Problems – Toolbox. Dostupné na: *https://urbact.eu/toolbox-home/analysing-problems*

62. URBACT. URBBACT Toolbox. Dostupné na: *https://urbact.eu/toolbox-home*

63. URBACT (2006). Culture and Urban Regeneration. The Role of Cultural Activities & Creative Industries.

64. URBACT (2020). Performance in Policy-Making.

65. URBACT. Starting the Project Budgeting. Dostupné na: *https://urbact.eu/41-starting-project-budgeting*

66. WILLIAMS, R. (1976). Keywords: A Vocabulary of Culture and Society. London: Fontana.

67. Zákon č. 17/1992 Zb. o životnom prostredí.

68. HORECKÁ, J. a R. NÉMETHOVÁ (2021). Zhrnutie výsledkov satelitného účtu a kreatívneho priemyslu SR (2014-2019).

Ďalšie zdroje

TÉMA: KULTÚRA A KREATÍVNY PRIEMYSEL – TEORETICKÉ SÚVISLOSTI

1. CULTURE ACTION EUROPE (2018). The Value and Values of Culture. 61 s.

2. CULTURE FOR CITIES AND REGIONS (2017). Future Creative Cities – Why Culture is a smart investment in cities. 27 s.

3. EUROPEAN UNION (2012). Culture for Local, Regional and National Development and the Spill-Over Effects on the Wider Economy? 42 s. Dostupné na: *http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/publications/cci-policy-handbook_en.pdf*

4. EUROPEAN COMMISSION (2017). Mapping of Cultural Heritage actions in European Union policies, programmes and activities. 40 s. Dostupné na: *https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/2014-heritage-mapping_en.pdf*

5. EUROPEAN COMMISSION (2018). Overview of EU policies and studies related to entrepreneurship and innovation in cultural and creative sectors. 28 s. Dostupné na: *https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1c3f87fa-2e5a-11e8-b5fe-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-search*

6. EUROPEAN COMMISSION (2018). The role of public policies in developing entrepreneurial and innovation potential of the cultural and creative sectors – Report of the OMC (Open Method of Coordination) working group of Member States' experts. 108 s. Dostupné na: *https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5d33c8a7-2e56-11e8-b5fe-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-68820857*

7. GESER, G., V. HORNUNG-PRÄHAUSER a A. STRASSER, eds. (2014). Handbook for Creative Cultural Heritage Cooperation Projects. 132 s. Dostupné na: *http://www.creative-heritage.eu/creative-heritage.eu/fileadmin/_creative-ch/Downloads/CreativeCH_Handbook_2014.pdf*

8. KEA European Affairs (2006). The Economy of Culture in Europe. Study prepared for the European Commission (DG Education and Culture). 355 s.

9. KEA European Affairs (2009). The Impact of Culture on Creativity. Report for the European Commission (DG Education and Culture).

10. KRAUS, M. a E. ŽÁKOVÁ (2014). Kulturní a kreativní průmysly ve vybraných zemích Evropské unie – Vymezení, ekonomický přínos, strategická podpora. Institut umění, Praha. 78 s. ISBN 978-80-7008-324-6.

11. OECD (2014). Tourism and the Creative Economy. Paríž. ISSN 22239804. Dostupné na: *https://doi.org/10.1787/22239804*.

12. RICHARDS, G. a J. WILSON (2007). Tourism, Creativity and Development. New York, 347 s. ISBN 0-203-93369-9.

TÉMA: KULTÚRA A KREATÍVNY PRIEMYSEL A ÚZEMNÝ ROZVOJ

13. BIALSKI, P., H. DERWANZ, O. BIRKE a H. VOLLMER (2015). 'Saving' the city: Collective low-budget organizing and urban practice. 312 s. ISBN 978-1-906948-26-9.

14. EUROPEAN CULTURAL FOUNDATION (2015). Perspectives on Commons and Culture. Build the City. 322 s. ISBN 978-83-64682-76-6.

15. EÚ (2012). Policy Handbook on How to strategically use the EU support programmes, including Structural Funds, to foster the potential of culture for local, regional and national development and the spill-over effects on the wider economy? 42 s. Dostupné na: *https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/publications/cci-policy-handbook_en.pdf*

16. EVANS, G. (2009). Creative Cities, Creative Spaces and Urban Policy. In: Urban Studies, vol. 46, num. 5-6. Dostupné na: *https://www.researchgate.net/publication/228370244_Creative_Cities_Creative_Spaces_and_Urban_Policy*

17. LANDRY, CH. a T. BURKE (2014). The Fragile City and the Risk Nexus. Comedia Shorts. 84 s. ISBN: 978-1-908777-04-1.

18. LANDRY, CH. (2006). The Art of City Making. Earthscan. 497 s. ISBN-10: ISBN-13: 1-84407-245-2.

19. LOCAL GOVERNMENT ASSOCIATION (2019). Culture-led regeneration: Achieving inclusive and sustainable growth. 24 s. Dostupné na: *https://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/Culture-led%20regeneration%20achieving%20inclusive%20and%20sustainable%20growth.pdf*

20. OECD (2018). Culture and Local Development. 2018. 58 s.

21. OECD (2022). The Culture Fix. Creative People, Places and Industries. 224 s. ISBN 978-9-264923-66-9.

22. SACCO, P. L. (2011). Culture 3.0: A new perspective for the EU 2014-2020 structural funds programming. 22 s. Dostupné na: *http://www.interarts.net/descargas/interarts2577.pdf*

23. UNESCO (2019). Culture and Public Policies for Sustainable Development. Forum of Ministers of Culture. 105 s. Dostupné na: https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef_0000371488&highlight=craft%20best%20&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach_import_a627f104-642a-4acf-b8a1-6f8a0372422f%3F_%3D371488eng.pdf&locale=en&multi=true&ark=/ark:/48223/pf0000371488/PDF/371488eng.pdf#%5B%7B%22num%22%3A87%2C%22gen%22%3A0%7D%2C%7B%22name%22%3A%22XYZ%22%7D%2C85%2C792%2C0%5D

24. UNESCO (2021). Cities, culture, creativity: leveraging culture and creativity for sustainable urban development and inclusive growth. 111 s. ISBN 978-92-3-100452-0. Dostupné na: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377427?posInSet=174&queryId=e5d1f0c0-2849-482f-9dcb-751d096506f1

25. UNITED CITIES AND LOCAL GOVERNMENTS – COMMITTEE ON CULTURE (2004). Agenda 21 for Culture. Barcelona. 21 s. Dostupné na: www.agenda21culture.net

26. UNITED CITIES AND LOCAL GOVERNMENTS (2009). Culture and sustainable development: examples of institutional innovation and proposal of a new cultural policy profile. 48 s. Dostupné na: www.agenda21culture.net

27. UNITED CITIES AND LOCAL GOVERNMENTS (2004). Actions. Barcelona. 21 s. Dostupné na: www.agenda21culture.net

28. URBACT (2006). Culture & Urban Regeneration. The Role of Cultural Activities & Creative Industries in the Regeneration of European Cities. Lille. 36 s. Dostupné na: https://urbact.eu/sites/default/files/conclusionsuc-english.pdf

TÉMA: KVANTITATÍVNY A KVALITATÍVNY ZBER DÁT A ICH VYHODNOCOVANIE, MAPOVANIE

29. BRITISH COUNCIL (2010). Mapping the Creative industries: A Toolkit. Dostupné na: https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/English_mapping_the_creative_industries_a_toolkit_2-2.pdf

30. GHILARDI, L. (2017). Making the Most of Cultural and Creative Resources. The Mapping and Strategy Building Handbook for Creative Towns and Regions.

31. KEA European Affairs (2017). Mapping the Creative Value Chains: A Study on the Economy of Culture in the Digital Age, Brussels: Directorate-General for Education and Culture. Dostupné na: http://www.keanet.eu/wp-content/uploads/Executive-summary-Creative-Value-Chains.pdf

32. MK SR (2021). Ako vyhodnocovať dopady kultúry? Dostupné na: https://www.culture.gov.sk/ministerstvo/institut-kulturnej-politiky/ako-vyhodnocovat-dopady-kultury/

33. MUSTERD, S., et al. (2010). Making Creative-Knowledge Cities: A Guide for Policy Makers. Amsterdam Institute for Social Science Research. Dostupné na: http://www.ucd.ie/t4cms/Creative-KnowledgeCities-v3-lowres.pdf

34. NESTA (2014). Development Impact & You. Practical Tools to Trigger and Support Social Innovation. 138 s. ISBN 978-1-84875-150-7.

35. UNITED CITIES AND LOCAL GOVERNMENTS (2006). Cultural indicators and Agenda 21 for Culture. 9 s. Dostupné na: www.agenda21culture.net

36. UNESCO (2019). Thematic Indicators for Culture in the 2030 Agenda. 112 s. Dostupné na: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371562/PDF/371562eng.pdf.multi

37. UNESCO (2015). A Case Study of Serbia. Measuring the Economic Contribution of Cultural Industries. 75 s. Dostupné na: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232614?posInSet=84&queryId=e5d1f0c0-2849-482f-9dcb-751d096506f1

38. UNESCO (2009). UNESCO Framework for Cultural Statistics. 98 s. ISBN 978-92-9189-075-0. Dostupné na: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000191061?posInSet=88&queryId=e5d1f0c0-2849-482f-9dcb-751d096506f1

39. UNESCO. Measuring the Economic Contribution of Cultural Industries. Review and Assessement of current methodological approaches. Quebec : 2009. 111 s. ISBN 978-92-9189-118-4.

40. UNESCO. Measuring Cultural Participation. 2012. 128 s. ISBN 978-92-9189-124-5.

41. Arts, Culture and Heritage Strategic Plan 2015 – 2030. Coquitlam, 2017. 42 s. Dostupné na: https://www.coquitlam.ca/DocumentCenter/View/1550/2015-to-2030-Arts-Culture-and-Heritage-Strategic-Plan-PDF

42. COBOI LAB (2021). Method for tackling City Challenges. Ajuntament de Sant Boi de Llobregat.

43. CREATIVE CITY NETWORK OF CANADA (2010). Cultural Planning Toolkit: A Partnership between 2010 legacies now and creative city network of Canada. 56 s. Dostupné na: https://www.saskculture.ca/content/grant_application_files/Cultural_Planning_Toolkit.pdf

44. CULTURE 21 (2009). Culture and sustainable development: examples of institutional innovation and proposal of a new cultural policy profile. 44 s. Dostupné na: https://www.agenda-21culture.net/sites/default/files/files/documents/en/z_report_4_full_report.pdf

45. COUNCIL OF EUROPE (2021). The intercultural city step by step. A practical guide for applying the urban model of intercultural inclusion. 62 s. Dostupné na: https://rm.coe.int/the-intercultural-city-step-by-step-practical-guide-for-applying-the-u/168048da42

46. EUROCITIES. 70 Case Studies of Interesting Projects from Cities and Regions. Dostupné na: https://www.culturepartnership.eu/en/article/culture-for-cities-and-regions-case-studies-of-practices

47. KEA (2020). Manifesto for a Modern Cultural Policy. Dostupné na: https://keanet.eu/wp-content/uploads/Manisfesto-for-a-modern-cultural-policy-KEA.pdf

48. MIRRI SR (2017). Metodika a inštitucionálny rámec tvorby verejných stratégií – Základný terminologický slovník.

49. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2018). Metodika přípravy veřejných strategií (aktualizovaná širší verze).

50. MK SR (2020). Manifest Platformy pre kultúrny a kreatívny priemysel.

51. NESTA. Designing for Public Services. 92 s. Dostupné na: https://www.nesta.org.uk/toolkit/designing-for-public-services-a-practical-guide/

52. OECD (2021). More than just money: public and private funding for cultural and creative sectors. [online video prezentácia]. Dostupné na: https://www.oecd.org/employment/leed/more-than-just-money.htm

53. OECD (2021). Cultural participation and local resilience: Strategies for the recovery. [online video prezentácia]. Dostupné na: https://www.oecd.org/cfe/leed/cultural-participation-strategies-for-the-recovery.htm

54. OECD (2021). SME support ecosystems for Cultural and Creative Sectors. [online video prezentácia]. Dostupné na: https://www.oecd.org/employment/leed/sme-support-ecosystems-for-cultural-and-creative-sectors.htm

55. PRIME MINISTER'S STRATEGY UNIT (2004). Strategy Survival Guide.

56. SIVAEV, D. (2015). What makes a good city strategy? 24 s. Dostupné na: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23567/What0makes0a0good0city0strategy0.pdf

57. MINISTERSTVO KULTURY ČR (2021). Strategie rozvoje a podpory kulturních a kreativních průmyslů. 107 s.

58. UNESCO (2022). Re-shaping of Policies for Creativity. Addressing Culture as a Global Public Good. 328 s. ISBN 978-92-3-100503-9. Dostupné na: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380474?posInSet=163&queryId=e5d1f0c0-2849-482f-9dcb-751d096506f1

59. URBACT. URBACT Toolbox. Dostupné na: https://urbact.eu/toolbox-home

60. URBACT (2015). The Smart Guide to Creative Spill-overs. To Assist Cities Implementing Creative Spill-overs. 19 s. Dostupné na: https://keanet.eu/wp-content/uploads/2019/09/SMART-GUIDE-FINAL-PDF.pdf

61. PRAHA. Kulturní politika hlavního města Prahy 2022+. Dostupné na: *http://kreativnipraha.eu/uploads/assets/Kulturni%20politika%20HMP.pdf*

62. JIHLAVA. Strategie pro kulturu, volný čas a cestovní ruch ve městě Jihlavě 2017 – 2024. Dostupné na: *https://www.jihlava.cz/strategie-pro-kulturu-volny-cas-a-cestovni-ruch-ve-meste-jihlave-2017-2024/d-517032*

63. OLOMOUC. Strategie rozvoje kultury a kreativních průmyslů města Olomouce na období 2022–2027. Dostupné na: *https://www.olomouc.eu/administrace/repository/gallery/articles/26_/26196/220419_Strategie%20rozvoje%20kultury%20a%20kp.cs.pdf*

64. OLOMOUC. Analýza kulturního prostředí města Olomouce. *https://www.olomouc.eu/administrace/repository/gallery/articles/26_/26196/Anal%C3%BDza%20kulturn%C3%ADho%20prost%C5%99ed%C3%AD%20m%C4%9Bsta%20Olomouce-fin.cs.pdf*

Priestor pre Vaše poznámky

PRÍLOHA: VYHODNOTENIE DOTAZNÍKA ZAMERANÉHO NA ZISTENIE STAVU STRATEGICKÝCH DOKUMENTOV PRE KULTÚRU A KREATÍVNY PRIEMYSEL NA MIESTNEJ A REGIONÁLNEJ ÚROVNI (2022)

Cieľ: získané výsledky využije Ministerstvo kultúry SR (ďalej len MK SR) ako jeden zo zdrojov informácií o súčasnej situácii strategického plánovania pre oblasť kultúry a kreatívneho priemyslu v SR a tieto poznatky využije pre koncipovanie aktuálne pripravovanej Metodiky tvorby strategických dokumentov pre kultúru a kreatívny priemysel na lokálnej a regionálnej úrovni (ďalej len metodika). Zároveň budú podkladom pre činnosť Platformy pre kultúrny a kreatívny priemysel (ďalej len PKKP).

Obdobie zberu dát: 4. 8. 2022 – 16. 12. 2022

Respondenti: zástupcovia PKKP, podskupina územnej samosprávy

Celkový počet oslovených subjektov: 18

Celkový počet vyplnených dotazníkov: 17 (hlavné mesto Bratislava, mesto Trnava, mesto Nitra, mesto Trenčín, mesto Žilina, mesto Banská Bystrica, mesto Košice, Trnavský samosprávny kraj, Nitriansky samosprávny kraj, Banskobystrický samosprávny kraj, Žilinský samosprávny kraj, Košický samosprávny kraj, mesto Prešov, Prešovský samosprávny kraj, Kreatívny inštitút Trenčín za mesto Trenčín, Ústav verejnej politiky FSEV UK za Bratislavský samosprávny kraj, Trenčiansky samosprávny kraj)

AKTUÁLNE PRIPRAVOVANÉ DOKUMENTY:

Subjekt	Názov dokumentu
Mesto Trnava	Stratégia pre kultúru a kreatívny priemysel mesta Trnava[201]
Mesto Banská Bystrica	Koncepcia rozvoja kultúry v meste Banská Bystrica do roku 2030 (dokument vzniká dopracovaním už schválenej Koncepcie kultúry v meste Banská Bystrica na roky 2020 – 2033[202] z roku 2020)
BSK	Stratégia rozvoja kultúry v BSK na roky 2021 – 2027 s výhľadom do roku 2030
TTSK	Stratégia rozvoja kultúry na území TTSK na roky 2023 – 2027
NSK	Koncepcia kultúry na roky 2021 – 2027
KSK	Akčný plán na roky 2023 – 2030 v rámci Koncepcie rozvoja kultúry v Košickom samosprávnom kraji 2020 – 2025 (2030), Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja KSK 2023 – 2030

UŽ SCHVÁLENÉ DOKUMENTY:

Subjekt	Názov dokumentu
Mesto Trnava	Koncepcia stratégie kultúrnej politiky mesta Trnava na roky 2021 – 2026 Dostupné na: *https://www.trnava.sk/userfiles/file/Koncepcia%20strat%C3%A9gie%20kult%C3%BArnej%20politiky%20Mesta%20Trnava.pdf*
Mesto Banská Bystrica	Koncepcia kultúry v meste Banská Bystrica na roky 2020 – 2033 (aktuálne prebieha dopracovanie tohto dokumentu) Dostupné na: *https://cdn.banskabystrica.sk/2021/06/Koncepcia-kultu%CC%81ry-mesta-Bansk%C3%A1-Bystrica-2020-2033.pdf*
Mesto Nitra	Stratégia rozvoja kultúry a kreatívneho priemyslu v Nitre 2021 – 2031 Dostupné na: *https://nitra.sk/nk31-strategia-rozvoja-kultury-a-kreativneho-priemyslu-2021-2031/*

201 Vypracovaná a zverejnená je už Koncepcia stratégie kultúrnej politiky mesta Trnava, ktorá obsahuje základné rámce a východiská pre pripravovanú kultúrnu stratégiu mesta Trnava na roky 2021 – 2026, dostupná na: *https://www.trnava.sk/userfiles/file/Koncepcia%20strat%C3%A9gie%20kult%C3%BArnej%20politiky%20Mesta%20Trnava.pdf*

202 Dostupné na: *https://www.banskabystrica.sk/zivot-v-meste/kultura/koncepcia-kultury/o-koncepcii/*

Mesto Trenčín	Stratégia nielen pre kultúrne a kreatívne odvetvia mesta Trenčín na roky 2021 – 2030 s výhľadom do roku 2040 Dostupné na: *https://www.trencin2026.sk/_files/ugd/70c014_7dc07db-7911f47b69b7ab31dbef73cea.pdf* Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja Trenčianskeho samosprávneho kraja na roky 2022 – 2030 Dostupné na: *https://www.tsk.sk/regionalny-rozvoj/strategicke-do-kumenty/program-hospodarskeho-a-socialneho-rozvo-ja-na-roky-2013-2023/schvalena-verzia-programu-hos-podarskeho-rozvoja-a-socialneho-rozvoja-do-roku-2030.html?page_id=972155*
Mesto Žilina	Kreatívna Žilina 2035 – Stratégia rozvoja kultúry, kreatívneho priemyslu a kultúrneho cestovného ruchu Dostupné na: *https://zilina2026.eu/wp-content/uploads/2021/10/Kult%C3%BArna-Strat%C3%A9gia-2035-pre-%C4%8Di-tate%C4%BEov.pdf*
Mesto Košice	Stratégia kultúry a kreatívnych odvetví mesta Košice na roky 2021 – 2027 Dostupné na: *https://www.cike.sk/wp-content/uploads/2018/11/Kulturny-plan-155x245-digital-min.pdf?x50940* Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja mesta Košice a jeho funkčnej oblasti 2022 – 2027 Dostupné na: *https://scenarprekosice.sk/wp-content/up-loads/2022/01/PHRSR-mesto-Kosice-a-jeho-funkcna-oblast_dokument-final.pdf*
Hlavné mesto Bratislava	Dekáda pre kultúru – Koncepcia udržateľného rozvoja kultúry Bratislava 2030 Dostupné na: *https://bratislava.sk/kultura-a-komunity/koncepcia-kultury*
BBSK	Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja Banskobystrického samosprávneho kraja na roky 2022 – 2030 Dostupné na: *https://www.enviroportal.sk/sk/eia/detail/program-hospo-darskeho-socialneho-rozvoja-banskobystrickeho-samospravne-1*
ŽSK	SMART koncepcia rozvoja kultúry Dostupné na: *https://www.zilinskazupa.sk/sk/rozvojove-dokumenty-zsk/roz-vojove-dokumenty/smart-koncepcia-rozvoja-kultury-zilinske-ho-samospravneho-kraja.html*
KSK	Koncepcia rozvoja kultúry v Košickom samosprávnom kraji 2020 – 2025 (2030) MASTER PLAN Dostupné na: *https://web.vucke.sk/files/sk/kompetencie/kultura/koncepc-ne-materialy/koncepcia_rozvoja_kultury_2019.pdf*

PSK	Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja PSK na roky 2021 – 2030 Dostupné na: *https://www.po-kraj.sk/sk/samosprava/vyzvy-granty/programove-obdobie-2021-2027/phrsr-psk-2021-2030.html*
TSK	Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja Trenčianskeho samosprávneho kraja na roky 2022 – 2030 Dostupné na: *https://www.tsk.sk/regionalny-rozvoj/strategicke-do-kumenty/program-hospodarskeho-a-socialneho-rozvo-ja-na-roky-2013-2023/schvalena-verzia-programu-hos-podarskeho-rozvoja-a-socialneho-rozvoja-do-roku-2030.html?page_id=972155* Regionálna integrovaná územná stratégia Trenčianskeho kraja na roky 2014 – 2020 (s oprávnením do 31. 12. 2023) Dostupné na: *https://www.tsk.sk/buxus/docs/RIUSTK_ver._2.0_.pdf*

PREVIAZANOSŤ NA EHMK 2026[203]

75 % miest (Trnava, Banská Bystrica, Nitra, Trenčín, Žilina, Prešov)[204] uviedlo, že vznik stratégie vyplynul z ich účasti na kandidatúre o získanie titulu EHMK 2026. Vzhľadom na charakter výzvy boli do výpočtu zahrnuté len mestá, ktoré sa zúčastnili predmetného dotazníkového prieskumu. Výsledky, ktoré vyplynuli z účasti na EHMK, mestá plánujú ďalej využiť v závislosti od finančných prostriedkov. Pravdepodobne ich nebude možné naplniť v plánovanom rozsahu.

Jedným z výstupov kandidatúry mesta Banská Bystrica na EHMK 2026 bola Koncepcia kultúry v meste Banská Bystrica na roky 2020 – 2033. Mesto ju tvorilo v úzkej spolupráci s inštitúciami v zriaďovateľskej pôsobnosti Banskobystrického samosprávneho kraja, Ministerstva kultúry Slovenskej republiky a s tretím sektorom. Dokument bol schválený v roku 2020, aktuálne prebieha jej dopracovanie. V roku 2022 došlo k modifikácii názvu a programového obdobia strategického dokumentu z pôvodného „Koncepcia kultúry v meste Banská Bystrica na roky 2020 – 2033“ na „Koncepcia rozvoja kultúry v meste Banská Bystrica do roku 2030“. Koncepcia rozvoja kultúry v meste Banská Bystrica do roku 2030 má vytvoriť predpoklady lepšej spolupráce všetkých aktérov v oblasti kultúry a podmienky, aby kultúra plnila svoje celospoločenské poslanie. Pri navrhovaní koncepcie sa počíta so všetkou kultúrou v meste a súčasne sa chce vidieť aj „za kultúru“, vstupovať do širších vzťahov.

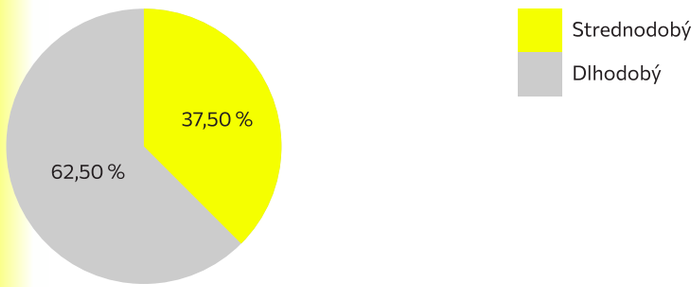
203 Na projekt EHMK bolo vyčlenených 15 mil. € zo štátneho rozpočtu a ďalšie prostriedky z iných zdrojov.
204 6 miest z celkového počtu 8.

DĹŽKA TRVANIA

Z realizovaného prieskumu vyplýva, že až 62,50 % strategických dokumentov je navrhnutých ako dlhodobé stratégie a 37,50 % ako strednodobé. Z uvedených stratégií ani jedna nie je krátkodobá. V priemere je dĺžka trvania dlhodobých stratégií 7 – 9 rokov.
Z hľadiska časového hľadiska dokumentom s najdlhšou dobou implementácie je Kreatívna Žilina – Stratégia rozvoja kultúry, kreatívneho priemyslu a kultúrneho cestovného ruchu s dĺžkou 15 rokov (2021 – 2035) a s najkratšou dobou implementácie je Stratégia rozvoja kultúry na území TTSK na roky 2023 – 2027 s dĺžkou 5 rokov.

Typ dokumentu podľa dĺžky[205]	Počet dokumentov	%
Dlhodobý 8 a viac rokov	10	62,50 %
Strednodobý 3 až 7 rokov	6	37,50 %

Graf 1: **Dokumenty podľa dĺžky implementácie**



205 V metodike definujeme dlhodobé dokumenty s dĺžkou implementácie 8 a viac rokov, strednodobé s dĺžkou implementácie 3 až 7 rokov a krátkodobé do 2 rokov.

DELENIE JEDNOTLIVÝCH STRATEGICKÝCH DOKUMENTOV PODĽA ICH DĹŽKY

Subjekt	Dokument	Doba implementácie	Typ dokumentu podľa dĺžky
Mesto Žilina	Kreatívna Žilina – Stratégia rozvoja kultúry, kreatívneho priemyslu a kultúrneho cestovného ruchu	15 rokov (2021 – 2035)	Dlhodobý
Mesto Nitra	Stratégia rozvoja kultúry a kreatívneho priemyslu v Nitre 2021 – 2031	11 rokov (2021 – 2031)	Dlhodobý
Mesto Banská Bystrica	Koncepcia rozvoja kultúry v meste Banská Bystrica do roku 2030	8 rokov (2023 – 2030)	Dlhodobý
Hlavné mesto Bratislava	Dekáda pre kultúru – Koncepcia udržateľného rozvoja kultúry Bratislava 2030	11 (9) rokov (2020 [2022] – 2030)	Dlhodobý
Mesto Trenčín	Stratégia nielen pre kultúrne a kreatívne odvetvia mesta Trenčín na roky 2021 – 2030 s výhľadom do roku 2040	12 rokov (2021 – 2030)	Dlhodobý
Mesto Trnava	Koncepcia stratégia kultúrnej politiky mesta Trnava na roky 2021 – 2026	8 rokov (2023 – 2030)	Dlhodobý
Mesto Košice	Stratégia kultúry a kreatívnych odvetví	7 rokov (2021 – 2027)	Strednodobý
Mesto Prešov	Stratégia rozvoja kultúry mesta Prešov 2021 – 2026 s výhľadom do roku 2031	6 rokov (2021 – 2026)	Strednodobý
BSK	Stratégie rozvoja kultúry v BSK na roky 2021 – 2027 s výhľadom do roku 2030	9 rokov (2022 – 2030)	Dlhodobý
ŽSK	SMART koncepcia rozvoja kultúry a Žilina Beskydy EHMK 2026 (Bidbook k EHMK 2026)	9 rokov (2022 – 2030)[206]	Dlhodobý
BBSK	Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja Banskobystrického samosprávneho kraja na roky 2022 – 2030	9 rokov (2022 – 2030)	Dlhodobý
TTSK	Stratégia rozvoja kultúry na území TTSK na roky 2023 – 2027	5 rokov (2023 – 2027)	Strednodobý

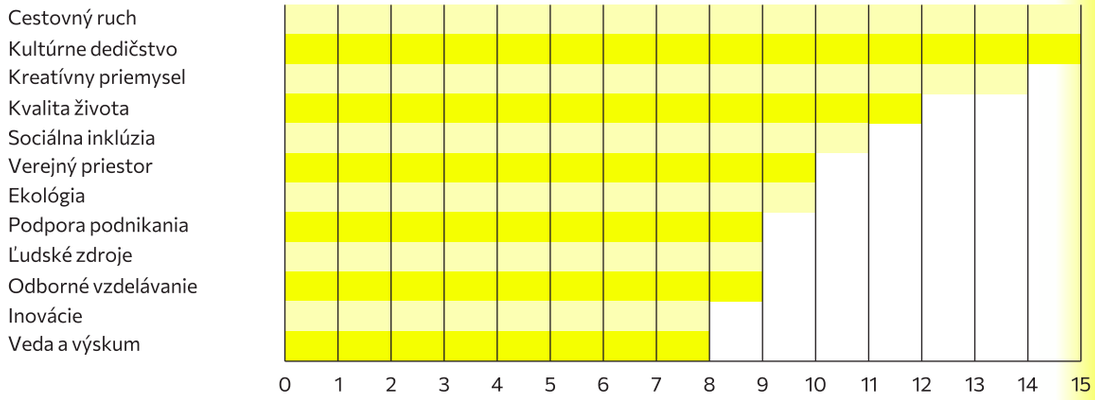
206 Bude revidovaná.

NSK	Koncepcia kultúry na roky 2021 – 2027	7 rokov (2021 – 2027)	Strednodobý
TSK	Regionálna integrovaná územná stratégia TSK na roky 2014 – 2020 (s oprávnením do 31. 12. 2023)	7 rokov (10 rokov)	Strednodobý/ Dlhodobý
KSK	Koncepcia rozvoja kultúry v Košickom samosprávnom kraji 2020 – 2025 (2030)	5/10 rokov (2020 – 2025 [2030])	Strednodobý/ Dlhodobý
PSK	Program hospodárske-ho rozvoja a sociálneho rozvoja PSK na roky 2021 – 2030	10 rokov (2021 – 2030)	Dlhodobý

INTEGRÁCIA KULTÚRY A KREATÍVNEHO PRIEMYSLU S ĎALŠÍMI OBLASŤAMI

15 z 17 respondentov uviedlo, že popisované dokumenty predstavujú integrované stratégie. Z realizovaného prieskumu teda vyplýva, že 88 % zo sledovaných strategických dokumentov tvoria integrované stratégie. Podľa dotazníkov v strategickom smerovaní dochádza najčastejšie k prienikom medzi kultúrou – kultúrnym dedičstvom – kreatívnym priemyslom – cestovným ruchom. Ďalšími preferovanými témami je sociálna inklúzia, kvalita života a verejný priestor. K najnižšiemu prieniku dochádza medzi vedou, výskumom a inováciami (53 %).
Mestá, v ktorých stratégie majú najvyšší počet bodov integrácie: KE, PO, ZA, TSK, BBSK, ZSK, KSK.

Graf 2: **Oblasti zamerania**



ZAMERANIE JEDNOTLIVÝCH STRATEGICKÝCH DOKUMENTOV PODĽA OBLASTÍ

Subjekt	KD	KP	CR	VV	E	SI	KŽ	VP	OV	ĽZ	PP	I
Mesto Trnava	●	●	●			●	●	●				
Mesto Nitra	●	●	●		●	●	●					
Mesto Trenčín	●	●	●	●	●	●	●	●			●	●
Mesto Košice	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mesto Prešov	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mesto Žilina	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Hlavné mesto Bratislava	●	●	●			●	●	●				
BSK	●	●	●						●	●		
TTSK	●	●	●		●					●	●	
NSK	●		●				●	●	●			
TSK	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
BBSK	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ŽSK	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
KSK	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●
PSK	●	●	●									

Použité skratky:

KD	Kultúrne dedičstvo
KP	Kreatívny priemysel
CR	Cestovný ruch
VV	Veda a výskum
E	Ekológia
SI	Sociálna inklúzia
KŽ	Kvalita života
VP	Verejný priestor
OV	Odborné vzdelávanie
ĽZ	Ľudské zdroje
PP	Podpora podnikania
I	Inovácie, digitalizácia, automatizácia, využívanie dát, školstvo, obehové hospodárstvo, verejné služby, dopravná infraštruktúra a dostupnosť, udržateľná mobilita, internetové pripojenie

METÓDY ZBERU DÁT

Pri tvorbe strategických dokumentov respondenti využili rôzne spôsoby získavania potrebných informácií. Okrem sekundárneho zberu (interné a externé dokumenty, štatistiky a pod.) boli analýzy pripravované na základe priameho zberu informácií od kultúrnych aktérov a kultúrnych spotrebiteľov prostredníctvom dotazníkov (v online aj prezenčnej forme), stretnutí pracovných skupín (ad hoc alebo stále pracovné skupiny), fokusových skupín, diskusií a pod.

Respondenti uviedli nasledovné odpovede[207]:

Mesto Trnava:

- zber sekundárnych dát,
- participatívne stretnutia s odbornou aj so širokou verejnosťou,
- dotazníky,
- workshopy.

Pre zber dát využilo mesto Trnava viaceré aktivity (zber sekundárnych dát, participatívne stretnutia s odbornou aj so širokou verejnosťou, dotazník online a prezenčnou formou, workshopy spolutvorby). So širokou verejnosťou (kultúrnymi spotrebiteľmi) mesto Trnava spolupracovalo prostredníctvom dotazníka, ktorý prebiehal v meste, a to nielen v rámci jeho historického centra, ale aj exponovaných verejných priestorov na jednotlivých sídliskách a v mestských častiach. Do dotazníkového prieskumu sa zapojilo 1 000 občanov Trnavy vo veku 18 až 70 rokov. Zameraný bol na základné otázky ich vnímania mesta z pohľadu jeho pozitívnych a negatívnych stránok, ich celkového pocitu z Trnavy, ale aj konkrétnejšie otázky na navštevované podujatia.

207 Uvedené metódy nie sú kategorizované a môžu sa líšiť. Ide o prepis odpovedí respondentov na otvorenú otázku, aké najčastejšie metódy zberu dát realizovali pri tvorbe strategického dokumentu. Vzhľadom na túto skutočnosť sa líšil ako obsah, tak aj rozsah jednotlivých odpovedí.

Odborná verejnosť bola zapojená do procesov prostredníctvom 4 workshopov, ktoré sa konali v septembri 2020. Zapojilo sa do nich 58 účastníkov (zo 144 pozvaných aktérov). Dohromady išlo o 18 hodín skupinovej práce a diskusií. Stretnutí sa zúčastnili jednak predstavitelia zriaďovaných kultúrnych inštitúcií, ale aj nezávislých kultúrnych organizácií a jednotlivci – umelci i kultúrni manažéri. Účastníci artikulovali mnohé témy, potreby a riešenia, ktoré boli následne v rôznych mierach reflektované v predmetnej stratégii: nová koncertná sála, komunitné priestory mimo centra mesta, chýbajúce ateliéry a skúšobne, väčšia spolupráca medzi kultúrnymi aktérmi a koordinácia ich aktivít vrátane vzniku centrálneho propagačno-informačného portálu, rozvoj umeleckých aktivít vo verejnom priestore, potreba budovania vlastných kapacít a zlepšenia práce s publikom.
V roku 2021 prebehol zber informácií prostredníctvom online dotazníka komunitných potrieb v mestskej časti Modranka a na sídlisku Družba. Do prieskumu sa zapojilo 536 obyvateľov Družby a 359 obyvateľov Modranky. Záverečnou častou participatívneho procesu bude verejné prerokovanie stratégie pred jej záverečnou finalizáciou, na ktoré budú pozvaní kultúrni aktéri i široká verejnosť.[208]

Mesto Trenčín:

- fokusové skupiny s občanmi, rôznymi komunitami a odbornou kultúrnou verejnosťou,
- konzultácie s partnermi a expertmi v rôznych oblastiach,
- dotazník pre verejnosť a dotazník pre organizácie,
- verejné stretnutia a zber dát na nich,
- pocitové mapy,
- sekundárny zber dát z mesta Trenčín z predošlých rokov, PHSR, Plán mobility, Koncepcia rozvoja práce s mládežou.

Mesto Banská Bystrica:

- zber sekundárnych dát,
- konzultácie s partnermi a expertmi v rôznych oblastiach,
- dotazníkový prieskum názorov a potrieb obyvateľov,
- participatívne stretnutia s odbornou a so širokou verejnosťou,
- rozhovory a skupinové diskusie pre odbornú verejnosť.

Do procesu tvorby koncepcie má mesto snahu zapojiť čo najširšiu verejnosť. Pre konzultáciu k príprave koncepcie so širokou verejnosťou bol od 4. mája do 4. júna 2022 realizovaný dotazníkový prieskum názorov a potrieb obyvateľov týkajúcich sa kultúry v meste Banská Bystrica. Obyvateľom a obyvateľkám boli dotazníky k dispozícii online na webovej stránke mesta, ako i v tlačenej podobe v Klientskom centre Mestského úradu a v priestoroch Informačného centra v Radnici v Banskej Bystrici. V spolupráci so študentmi Katedry cestovného ruchu Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici bol zber realizovaný aj v teréne. Dodatočný zber pre zabezpečenie reprezentatívnej vzorky respondentov sa realizoval do 29. júla 2022. V septembri 2022 prebehlo online pripomienkovanie východísk a analytickej časti koncepcie širokou verejnosťou. V novembri 2022 bude prebiehať online pripomienkovanie strategickej časti koncepcie širokou verejnosťou. V decembri 2022 sa uskutoční verejná prezentácia Koncepcie rozvoja kultúry v meste Banská Bystrica do roku 2030, ktorá bude následne predložená Mestskému zastupiteľstvu v Banskej Bystrici na schválenie. Do procesu tvorby mesto zapája i tých, ktorých sa prostredie a existujúce nástroje a opatrenia v oblasti kultúry najviac dotýkajú – odbornú verejnosť v zastúpení nielen kultúrnych aktérov, ale aj aktérov z iných oblastí (školstvo, cestovný ruch, architektúra a pod.). Okrem vyššie uvedených foriem pre zapojenie širokej verejnosti boli a budú pre odbornú verejnosť zorganizované skupinové diskusie, ktoré sa uskutočnili a uskutočnia v októbri a novembri 2022.

208 Peter Cagala, mesto Trnava.

Hlavné mesto Bratislava:

- mapovanie kultúrnych zdrojov,
- fokusové skupiny,
- dotazníky,
- rozhovory, diskusie, individuálne rozhovory,
- pracovné skupiny.

Hlavné mesto Bratislava pri zostavovaní strategického dokumentu Dekáda pre kultúru kládlo silný dôraz na dôkladné zmapovanie existujúcich kultúrnych zdrojov a potenciálu mesta (aktivity, ponuka, inštitúcie a organizácie, infraštruktúra). Analytická fáza prebiehala v rokoch 2020 – 2021 a pozostávala z týchto zložiek:

- **kontinuálny zber a spracovanie dát**
- **mapovanie stavu a potrieb v oblasti kultúry a analýza výstupov:** do rozsiahleho mapovania boli prostredníctvom dotazníka zapojené všetky mestské časti a miestne knižnice.
- **zapájanie verejnosti** (dotazníkový prieskum, workshopy, diskusie a pod.): bola zapojená široká verejnosť, mestské časti, komunity a pod. Realizovali sa viaceré prieskumy, napr. prieskum spokojnosti s kultúrnou ponukou a dostupnosťou kultúry (2020), dva prieskumy MIB (2021) na rôzne témy vrátane kultúry.
- **práca a výstupy prierezových a špecifických pracovných skupín:** ad hoc skupiny (reprezentanti kultúrnych a komunitných organizácií) a stálej pracovnej skupiny (príspevkové organizácie mesta pôsobiace v oblasti kultúry).

Celkovo sa za tri roky prípravy stratégie zrealizovali dotazníky (8), prezentácie a workshopy (5), diskusie a stretnutia (10), pracovné skupiny s komunitami (4), pracovné skupiny – kultúra (4), ďalšie pracovné skupiny (14).
Z dotazníkových prieskumov sa uskutočnili nasledovné: Dopady pandémie COVID (1. vlna) – dotazník určený kultúrnym aktérom (r. 2020, 362 respondentov), Mapovanie kultúrneho správania obyvateliek a obyvateľov mesta Bratislava – dotazník určený širokej verejnosti (r. 2020, 1 277 respondentov), Mapovanie kultúrnych potrieb cudzincov a cudziniek (r. 2020, 37 respondentov) a pod.
V rámci diskusií a stretnutí sa uskutočnili napríklad tieto: Čo pre nás znamená kultúra – diskusia a skupinové workshopy (2020), Prezentácia koncepcie kultúry – platforma cudzincov v meste (2021), Individuálne stretnutia s mestskými časťami (2020, 2021).
K uskutočneným pracovným skupinám patrili napr.: pracovná skupina zložená zo zástupcov mestských častí BRATISLAVA 2030 (2020), pracovná skupina KULTÚRA (2021), pracovná skupina KOMUNITY (2021), stála pracovná skupina príspevkových organizácií mesta (2020 – 2022).[209]

Mesto Žilina:

- mapovanie kultúrnych zdrojov,
- fokusové skupiny,
- dotazníky,
- rozhovory a skupinové diskusie pre odbornú verejnosť.

Mesto Nitra:

- participatívne stretnutie aktérov KKP,
- mapovanie ich potrieb,
- dotazníkové mapovanie kultúrnych preferencií verejnosti,
- tvorba SWOT analýzy cez online platformy,

209 HLAVNÉ MESTO BRATISLAVA (2022). Dekáda pre kultúru – Koncepcia udržateľného rozvoja kultúry Bratislava 2030. Dostupné na: *https://dekadaprekulturu.sk/*

- analytický workshop,
- stretnutie kľúčových aktérov,
- individuálne rozhovory s kľúčovými aktérmi,
- návrhový workshop s využitím online platformy.

Mesto Košice:

- mapovanie kultúrnych zdrojov,
- fokusové skupiny,
- dotazníky,
- rozhovory a pod.

Mesto Prešov:

- interné zdroje Mestského úradu v Prešove,
- pracovné skupiny,
- dotazník,
- individuálne rozhovory,
- dáta z národnej a regionálnej úrovne.

BSK:

- fokusové skupiny,
- dotazník,
- evalvácia účinnosti navrhovaných opatrení prostredníctvom dotazníka určeného expertom,
- analýza legislatívy, analýza medzinárodných dokumentov a stratégií, analýza údajov z FPU a daňovej správy,
- evalvácia implementácie predchádzajúcej stratégie.

TTSK:

- analýza verejne dostupných štatistických údajov,
- analýza sledovaných dát za oblasť zriaďovanej kultúry,
- dotazníky na mestá a obce,
- facilitované skupinové rozhovory s kultúrnymi aktérmi z oblasti nezriaďovanej kultúry.

TSK:

- experti spracovateľa a obstarávateľa.

NSK:

- mapovanie kultúrnych zdrojov,
- dotazníky,
- zasadnutia pracovných skupín,
- rozhovory.

BBSK:

- verejne dostupné zdroje,
- mapovanie kultúrnych zdrojov,
- dotazníky,
- dáta na vyžiadanie od socioekonomických partnerov,
- rozhovory,
- fokusové skupiny,
- požiadavky a rozvojové zámery zástupcov samospráv (obcí, miest),
- výstupy z verejných diskusií s aktérmi v dotknutých regiónoch.

ŽSK:

- rozhovory,
- dotazníky,
- online zdroje,
- zverejnené štatistiky.

KSK:

- analýza sekundárnych dát (verejne dostupných, ako aj interne sledovaných),
- workshopy v subregiónoch,
- individuálne rozhovory.

PSK:

- mapovanie kultúrnych zdrojov,
- rozhovory,
- analýzy.

PARTICIPÁCIA SUBJEKTOV NA TVORBE DOKUMENTOV

Podľa respondentov dokumenty boli pripravené na základe participácie odbornej verejnosti (kultúrne organizácie, podnikateľský sektor, ale aj rôzne zamerané organizácie z mimovládneho sektora, ako napr. subjekty venujúce sa komunitám, marginalizovaným skupinám a pod.). Okrem odbornej verejnosti dochádzalo aj k zapojeniu laickej verejnosti využitím vyššie spomenutých nástrojov.

ZAPOJENÍ AKTÉRI DO TVORBY JEDNOTLIVÝCH STRATEGICKÝCH DOKUMENTOV[210]

Subjekt	Odborná verejnosť	Verejnosť
Mesto Trnava	kultúrni aktéri z mesta Trnava, subjekty venujúce sa komunitám a sociálnym témam	áno
Mesto Banská Bystrica	kultúrne inštitúcie a aktéri so zameraním na ochranu a udržateľné využívanie kultúrneho dedičstva, múzeá, múzejné zariadenia, galérie, knižnice a osvetové zariadenia, organizácie s aktivitami zameranými na udržateľné využívanie kultúrneho dedičstva v CR, iní aktéri s aktivitami v oblasti ochrany a udržateľného využívania kultúrneho dedičstva, umelecké organizácie, zoskupenia a aktéri a inštitúcie v umeleckom vzdelávaní a v rozvoji kultúry, divadlá, divadelné a iné zoskupenia so záujmovo-umeleckou činnosťou, kultúrne centrá a kluby, inštitúcie vo formálnom umeleckom vzdelávaní a vzdelávaní s príspevkom k rozvoju KKP	áno
Mesto Nitra	nitrianski kultúrni aktéri zo štátneho, z verejného i mimovládneho sektora	áno
Mesto Žilina	neziskové organizácie, podnikateľské, zriaďované inštitúcie, odborná verejnosť	áno
Mesto Košice	asi 300 oslovených, 100 priamo participujúcich	bližšie nešpecifikované
Mesto Prešov	Pre tvorbu stratégie boli využité aj podklady k príprave ECOC 2026, na ktorých aktívne participovalo 28 organizácií.	Verejnosť bola zapojená prostredníctvom vyplnenia dotazníka. Celkovo dotazník vyplnilo 54 respondentov.
Hlavné mesto Bratislava	150 subjektov zriaďovanej a nezriaďovanej kultúry aktívne (pracovné skupiny), ostatní formou verejných diskusií/dotazníkov a prieskumov	áno
Mesto Trenčín	podnikateľské subjekty, tretí sektor, kultúrna obec a umelci, ale aj organizácie, ktoré zastupujú marginalizované a znevýhodnené skupiny obyvateľov, športovci, cirkev, neformálne združenia ako skejteri, rodičia detí atď. a verejný sektor – zamestnanci verejného sektora	áno
BSK	viac ako 100 expertov	bližšie nešpecifikované

210 Vytvorené na základe prepisu odpovedí respondentov na otvorenú otázku, aké typy aktérov zapájali do procesu tvorby strategického dokumentu. Vzhľadom na túto skutočnosť sa líšil ako obsah, tak aj rozsah jednotlivých odpovedí.

BBSK	oblasti: kultúra a cestovný ruch (38 subjektov), riešenie nepriaznivej sociálnej situácie v priestorovo segregovaných lokalitách (25 subjektov), občianska spoločnosť (27 subjektov), plán spravodlivej transformácie na území BBSK (22 subjektov), podnikanie, digitalizácia a inovácie (51 subjektov), sociálne služby (28 subjektov), vzdelávanie (31 subjektov), strategická infraštruktúra a doprava (18 subjektov), životné prostredie (39 subjektov)	áno
TTSK	príslušné odbory Úradu TTSK, kultúrne OvZP, mestá a obce, zástupcovia nezriaďovanej kultúry	Široká verejnosť bude mať možnosť pripomienkovať finálny dokument, pri jeho príprave TTSK spolupracuje s odbornou verejnosťou.
ŽSK	zástupcovia zriaďovanej, nezriaďovanej kultúry, odbory Úradu ŽSK, Žilinská univerzita, externí konzultanti	Realizovaných 5 workshopov v každom regióne kraja pred schvaľovacím procesom v Zastupiteľstve ŽSK.
NSK	organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti NSK	bližšie nešpecifikované
TSK	externý spracovateľ, pracovné skupiny obstarávateľa	bližšie nešpecifikované
KSK	min. 65 predstaviteľov zriaďovanej, nezriaďovanej kultúry, poslanci, členovia kultúrnej komisie Zastupiteľstva KSK, experti z príbuzných oblastí verejného sektora, experti zo súkromného sektora, zástupcovia lokálnej samosprávy, zamestnanci odboru kultúry, aktívni obyvatelia regiónu	Názory verejnosti boli zohľadnené cez výsledky už predtým realizovaných prieskumov.
PSK	Inštitút rozvoja, ktorý je súčasťou Úradu PSK	bližšie nešpecifikované

VYUŽITIE EXTERNÝCH PORADCOV PRE TVORBU STRATÉGIE

Pri tvorbe strategických dokumentov väčšina subjektov využila externé služby pre tvorbu stratégie. Rozsah týchto služieb sa líšil v závislosti od subjektu. Najčastejšie išlo o facilitáciu stretnutí, poskytnutie expertízy pre analýzy alebo zostavovanie návrhov.

ZAPOJENIE EXTERNÝCH PORADCOV DO TVORBY JEDNOTLIVÝCH STRATEGICKÝCH DOKUMENTOV[211]

Subjekt	Využitie externých poradcov	Rozsah
Mesto Trnava	áno	tím Európskeho hlavného mesta kultúry
Mesto Nitra	áno	vedenie 2 workshopov (analytického a návrhového) a zároveň pri finalizácii NK31
Mesto Banská Bystrica	áno	spracovatelia, členovia prípravného tímu
Mesto Trenčín	áno	na písanie bidbooku
Mesto Žilina	áno	tím Európskeho hlavného mesta kultúry
Mesto Košice	áno	participatívne metodológie boli pripravované v rámci projektu www.spacesandcities.com
Hlavné mesto Bratislava	nie	
Mesto Prešov	áno	externý spracovateľ, externí poradcovia vo forme pracovných skupín
BSK	áno	Ústav verejnej politiky Fakulty sociálnych a ekonomických vied UK
TTSK	áno	pri facilitácii fokusových skupín a sumarizácii výstupov, pri analýze a tvorbe strategickej časti dokumentu
BBSK	áno	diskusie so socioekonomickými partnermi, facilitácia a i., priama účasť externých expertov na tvorbe strategického dokumentu
ŽSK	áno	konzultácia čiastkových výstupov, participácia na vypracovaní niektorých kapitol; aktívna spolupráca s cca 5 konzultantmi
NSK	nie	
TSK	áno	externí odborníci
KSK	áno	3 hlavní konzultanti boli súčasťou úzkeho interného tímu najmä k týmto oblastiam: štruktúra dokumentu, priorizácia a indikátory

211 Vytvorené na základe prepisu odpovedí respondentov na otvorenú otázku, či v rámci procesu tvorby strategického dokumentu zapojili aj externých poradcov. Vzhľadom na túto skutočnosť sa líšil ako obsah, tak aj rozsah jednotlivých odpovedí.

DĺŽKA TRVANIA PRÍPRAVY STRATÉGIE

Z realizovaného prieskumu vyplýva, že v sledovanom období boli, vo viacerých prípadoch, procesy prípravy stratégie urýchlené kvôli kandidatúre na titul EHMK 2026 (napr. Nitra: 10 mesiacov). Z odpovedí vyplynulo, že priemernou dĺžkou trvania prípravy stratégie je približne 20 mesiacov.

FÁZY A DĺŽKA TVORBY JEDNOTLIVÝCH STRATEGICKÝCH DOKUMENTOV[212]

Subjekt	Dĺžka	Fázy
Mesto Trnava	24 mesiacov	1. zber dát a participatívny proces 2. analýza dát a písanie analytickej časti dokumentu 3. formulovanie strategickej časti 4.druhé kolo participácie, stretnutia so stakeholdermi a s politickou reprezentáciou mesta vrátane zapracovania pripomienok
Mesto Nitra	10 mesiacov	1. mapovanie potrieb a analýza 2. navrhovanie znenia dokumentu 3. schválenie
Mesto Žilina	24 mesiacov	1. zber dát, mapovanie potrieb, nastavenie rámca 2. analýza informácií, identifikácia kľúčových aktérov 3. stanovenie strategického smerovania a cieľov 4. tvorba dokumentu 5. schválenie mestským zastupiteľstvom
Mesto Trenčín	neuvedené	1. prípravná fáza – zhromaždenie všetkých dokumentov, dát od obyvateľov a sektorov, analýzy 2. samotné písanie dokumentu 3. pripomienkovanie verejnosťou a poslancami 4. realizačná fáza
Mesto Košice	24 mesiacov	1. analytická fáza 2. syntetická fáza
Mesto Prešov	11 mesiacov	1. analytická časť – východiská pre spracovanie: mechanizmus správy a podpory kultúry zo strany mesta; kultúrny potenciál mesta (kľúčoví aktéri, kultúrna ponuka, profil reálneho a potenciálneho návštevníka, informovanosť o kultúrnej ponuke); infraštruktúra pre rozvoj kultúry; kultúrny branding mesta a potenciál pre cestovný ruch; SWOT analýza 2. strategická časť – návrh stratégie: strategická vízia; strategické oblasti rozvoja kultúry; návrh rámcových opatrení a projektov 3. programová časť: Akčný plán – obsahové, inštitucionálne a organizačné zabezpečenie plnenia stratégie, komunikačná stratégia, systém monitorovania a hodnotenia; Finančná časť – indikatívny finančný plán, finančný rámec

212 Vytvorené na základe prepisu odpovedí respondentov na otvorenú otázku, ako dlho trval proces tvorby strategického dokumentu a aké základné fázy tvorby v rámci neho realizovali. Vzhľadom na túto skutočnosť sa líšil ako obsah, tak aj rozsah jednotlivých odpovedí.

Hlavné mesto Bratislava	30 mesiacov	1. nastavenie rámca a príprava koordinačného tímu 2. vytvorenie plánu postupu a časového harmonogramu 3. identifikácia kľúčových aktérov a príprava ich zapojenia 4. zaistenie potrebných zdrojov
BSK	neuvedené	1. verejné obstarávanie – zadefinovanie podmienok, za ktorých bude stratégia vytvorená 2. zber dát (FPU, AVF, finančná spáva, legislatíva, medzinárodné dokumenty, politické dokumenty) 3. vytvorenie analytickej časti 4. zber a analýza dát pre strategickú časť – fokusové skupiny a dotazník, legislatíva, medzinárodné dokumenty, politické dokumenty 5. vytvorenie základných oblastí s opatreniami na základe získaných dát 6. evalvácia účinnosti opatrení expertmi 7. pripomienky zo strany BSK 8. prezentácia stratégie pred rôznymi subjektmi
TTSK	24 mesiacov	1. vstupná správa a plán komunikácie 2. zber dát a základná analytika 3. participatívne stretnutia zamerané na zisťovanie potrieb a problémov 4. strategické ciele a opatrenia 5. implementačný plán 6. finančné účinky
TSK	neuvedené	Zadanie na vypracovanie PHRSR bolo vypracované v roku 2020 v spolupráci s externými odborníkmi. Výber spracovateľa bol realizovaný v priebehu roku 2020 prostredníctvom verejného obstarávania a ukončený bol 19. 11. 2020 (zmluva o dielo č. 2020/0458). Formálne začatie prác sa uskutočnilo na úvodnom zasadnutí riadiaceho tímu, kde bol prezentovaný indikatívny harmonogram prác. Súčasťou zadania je prerokovanie návrhu PHRSR s kľúčovými sociálno-ekonomickými partnermi, spracovanie správy o hodnotení strategického dokumentu v zmysle zákona č. 24/2006 Z. z., zverejnenie návrhu PHRSR a Správy o hodnotení, dopracovanie návrhu PHRSR a jeho predloženie na schválenie, ako aj do procesu jeho prerokovania a schválenia v samosprávnom orgáne.
Mesto Banská Bystrica	Aktuálne prebieha príprava, plánované ukončenie procesu v 12/2022, tzn. 24 mesiacov	1. prípravná fáza 2. spracovanie východísk 3. spracovanie analytickej časti 4. spracovanie strategickej časti 5. schválenie dokumentu
BBSK	22 mesiacov	1. identifikácia potreby a impulzov vypracovania PHSR VÚC a rozhodnutie o začatí prípravných prác 2. prípravné práce, spracovanie a schválenie vstupnej správy 3. inventarizačná, analytická a prognostická fáza spracovania PHSR VÚC 4. stanovenie strategického smerovania, priorít a strategických cieľov PHSR VÚC 5. návrh vlastnej stratégie – strategického prístupu, postupu a nástrojov na dosiahnutie vízie a cieľov 6. nastavenie implementácie, financovania, monitorovania a vyhodnocovania PHSR VÚC 7. prerokovanie a schvaľovanie návrhu PHSR VÚC

ŽSK	24 mesiacov	1. analytická časť 2. návrhová a strategická časť 3. prezentácia stratégie 4. schvaľovací proces
NSK	24 mesiacov	1. analytická časť stavu kultúry 2. návrhová časť 3. syntéza 4. záver projektu
KSK	10 mesiacov	1. prípravná fáza – analýza dát, SWOT analýza a prvý návrh rámca strategickej časti 2. tvorivá kreatívna fáza – workshopy, konzultácie, priorizácia cieľov, výber KPI 3. finalizácia dokumentu, schválenie v Zastupiteľstve KSK a jeho komunikácia – predstavenie na rôznych fórach, schválenie v Zastupiteľstve KSK, zaslanie relevantným subjektom vrátane infografiky[213]
PSK	12 mesiacov	neuvedené

SPRACOVANIE AKČNÉHO PLÁNU SPOLU SO STRATÉGIOU

Väčšina strategických dokumentov neobsahovala akčný plán. Ten bol/je pripravovaný dodatočne.

Subjekt	Akčný plán	Poznámka
Mesto Trnava	nie	Aktuálne sa pracuje na jeho spracovaní.
Mesto Banská Bystrica	áno	Súčasťou dokumentu je plánovaný AP na najbližšie 2 roky.
Mesto Nitra	nie	AP bol schválený dodatočne, stratégia v decembri 2020, AP v máji 2021.
Mesto Žilina	nie	
Mesto Trenčín	nie	
Mesto Košice	áno	
Mesto Prešov	áno	
Hlavné mesto Bratislava	nie	V príprave, v napojení na prípravu AP PHSR mesta – Bratislava 2030.
BSK	čiastočne	Súčasťou stratégie je zoznam opatrení s rozpočtom.
BBSK	nie	Aktuálne sa pracuje na jeho spracovaní.

213 Dostupné na: *https://web.vucke.sk/files/sk/kompetencie/kultura/koncepcne-materialy/infografika_koncepcie.pdf*

NSK	áno	
TSK	áno	Akčný plán je súčasťou PHSR TSK.
KSK	áno	
PSK	nie	

NAJVÁŽNEJŠIE PROBLÉMY PRI PRÍPRAVE

Ako najzávažnejšie problémy respondenti uvádzali **nedostatok využiteľných dát, nedostatočné časové a personálne kapacity.** K ďalším problémom patrili: problematická komunikácia medzi aktérmi, chýbajúca stratégia MK SR, motivácia aktérov.

IDENTIFIKOVANÉ PROBLÉMY POČAS TVORBY JEDNOTLIVÝCH STRATEGICKÝCH DOKUMENTOV[214]

Subjekt	Odpoveď
Mesto Trnava	nedostatok kapacít (hlavne časových)
Mesto Banská Bystrica	nedostatok kapacít (časových i personálnych), chýbajúce alebo nedostupné dáta, chýbajúca stratégia MK SR
Mesto Trenčín	nedostatok využiteľných dát
Mesto Žilina	problematická komunikácia medzi aktérmi
Mesto Košice	pandémia
Hlavné mesto Bratislava	nedostatok kapacít (hlavne časových) a dát
Mesto Prešov	nedostatok dát, nedostatok analytických a personálnych kapacít, pandémia
BSK	pandémia, nedostatok dát, konflikty v rámci sektora kultúry a kreatívneho priemyslu
NSK	chýbajúca stratégia MK SR
ŽSK	motivácia aktérov
TTSK	nedostatočné personálne zdroje

214 Vytvorené na základe prepisu odpovedí respondentov na otvorenú otázku, akým problémom museli čeliť počas procesu tvorby strategického dokumentu. Vzhľadom na túto skutočnosť sa líšil ako obsah, tak aj rozsah jednotlivých odpovedí.

KSK	nezáujem oslovených aktérov o participáciu na tvorbe, chýbajúce alebo nedostupné dáta, nedostatok zdrojov a kapacít na metodologicky pre KSK „ideálny“ postup
PSK	problém s dátami (zber dát, nedostupné dáta v oblasti kultúry, neúplné registre v oblasti kultúry)

ZÁVER K DOTAZNÍKU

Výsledky dotazníka poukázali, že predstavitelia územnej samosprávy majú záujem rozvíjať tému kultúry a kreatívneho priemyslu v strategickej rovine rozvoja miest a regiónov. K zvýšeniu motivácie prispelo vyhlásenie výzvy na získanie titulu EHMK 2026. Do predmetného prieskumu sa zapojilo šesť z kandidujúcich miest, ktoré v súčasnosti v rôznej miere využívajú pripravenú stratégiu pre nastavovanie mestských politík.
Dotazník ukázal, že z hľadiska dĺžky trvania prevažujú dlhodobé stratégie a tematického vymedzenia ide o integrované územné stratégie. K najsilnejším prienikom v nich dochádza medzi kultúrou, kultúrnym dedičstvom, kreatívnym priemyslom a cestovným ruchom.
Pri zostavovaní predmetných stratégií subjekty kládli dôraz na participatívne metódy v získavaní dát o stave kultúry a KKP a zároveň aj pri navrhovaní opatrení. Do participatívnych procesov bola prevažne pozývaná odborná verejnosť, ale v niektorých prípadoch aj laická verejnosť.
Priemernou dĺžkou trvania tvorby strategických dokumentov v prieskume bolo približne 20 mesiacov. Aj výsledky ukazujú, že hlavnými problémami sú dôsledky pandémie, nedostatočné kapacity, chýbajúce dáta a problematická spolupráca medzi subjektmi.
Dotazník je potrebné vnímať ako podklad pre budúce diskusie s územnými samosprávami na tému kultúry a kreatívneho priemyslu. V budúcnosti bude aktualizovaný a rozširovaný práve o výsledky týchto rozhovorov.

POĎAKOVANIE

Za spracovanie časti Kultúrna politika vo všeobecnosti ďakujeme Eve Pavlovičovej.

Za prípravu podkapitoly venujúcej sa plánu zberu dát ďakujeme Inštitútu kultúrnej politiky MK SR, menovite Zuzane Borošovej, Michalovi Tóthovi a Žanete Turnerovej.

Za pripomienkovanie ďakujeme vecným útvarom MK SR a členom Platformy pre kultúrny a kreatívny priemysel z podskupín štátnej a územnej samosprávy ako aj vzdelávacích inštitúcií.

KONTAKTY

Oddelenie kreativity a vzdelávania – zameriava sa na podporu kultúrneho a kreatívneho priemyslu na Ministerstve kultúry SR. V roku 2020 iniciovalo založenie *Platformy pre kultúrny a kreatívny priemysel MK SR*, ktorej hlavným cieľom je prepájať kľúčových aktérov v tejto oblasti a zapájať ich do procesu tvorby systematických riešení, ako aj akcentovať potenciál KKP pre rozvoj spoločnosti u všetkých dôležitých aktérov na Slovensku a zlepšiť vzájomnú informovanosť o podporných aktivitách v tejto oblasti.

Máte otázky a pripomienky k metodike? Alebo by ste sa radi informovali o iných činnostiach v tejto oblasti? Neváhajte sa na nás obrátiť na adrese *kreativita.mksr@gmail.com.*

CREADIS3 – Inteligentné a kreatívne regióny – európska iniciatíva v oblasti kultúrneho a kreatívneho priemyslu (KKP), ktorá spája šesť európskych regiónov. Lídrom projektu bola Baskická regionálna vláda, oddelenie pre jazykovú politiku a kultúru. Projekt trval od 1. januára 2017 do 31. decembra 2021. Cieľom tejto iniciatívy bolo prepojiť agendu verejných územných politík na rôznych úrovniach a dosiahnuť tak inovatívny rozvoj KKP prispievajúci k rozvoju ekonomiky.

Projekt ašpiroval na zlepšenie inštitucionálneho riadenia a posilnenie prínosu KKP na rozvoji daného regiónu. Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky ako partner projektu implementovalo aktivity pod čiastkovým cieľom 1a: podporovať a rozvíjať viacúrovňovú spoluprácu na celom území, a tým umožniť lepšiu súčinnosť medzi rôznymi orgánmi (v ktorých kompetencii je KKP).

CREADIS3
Interreg Europe