4. lekce

on-line kurzu Kulturní plánování ve městech a regionech: Tvorba vize a strategií

1. Co je to vize? Jak a s kým vytvoříme vizi?

Vize je obraz budoucího stavu, jak má kultura ve vašem městě vypadat. Vize je něco, co bychom si měli dokázat představit a co by s námi mělo rezonovat, měli bychom mít chuť za tím jít. Z vize bychom měli vnímat ducha změny.

Kdo s vizí přichází? Při participativním procesu tvorby strategie, by se mělo jednat právě o sdílenou vizi komunity. Vize by tedy neměla být vnější záležitostí, ale odrazit představivost komunity. Ve vizi by se neměly odrážet věci, které jste někde slyšeli a neměla by být marketingovým heslem. Vize by zároveň neměla odrážet sny odpojené od reality. Vize by měla odrážet představitelnou změnu. Měla by odrážet optimistu v nás a podněcovat společnou energii kulturního společenství ve městě.

K tvorbě vize můžeme využít různé facilitační techniky. Určitě je možné začít sněním a brainstormingem, na téma, co bychom si přáli, kdybychom neměli žádné omezení. Racionální základ tvorbě vize můžeme dát například s využitím knihy 21. dilemat kulturní politiky a zkusit tak na participativním setkání podle jednotlivých kritérií zjistit k čemu budoucí představa o kultuře ve městě v jednotlivých kategoriích tenduje. Anebo, po té, co se účastníci procesu již důkladněji seznámili s výstupy analýzy je můžeme (v moderované diskusi nebo psanou formou na kartičky) vyzvat, aby řekli nebo napsali, co by ve vizi mělo zaznít. Co je pro ně tou klíčovou součástí budoucího obrazu. Na závěr vždy volíme priority, společně s aktéry.

1. Co je to strategie? Jak vytvoříme strategii pro kulturu?

Strategie je nástrojem, jak se dostat v určitém čase ke stanovenému cíli (vizi). Strategie by měla také definovat parametry pro rozhodování na úrovni principů a VIZE, abychom si pokaždé, když něco rozhodujeme, mohli říci, v jakém vztahu se strategií tuto věc děláme: V souladu? Neutrálně? Proti? A máme to tedy dělat?

Práce na strategii, podle stavu, ve které se vaše město nachází, může být buď spíše jakýmsi úklidem, kdy si nastavíme, jak se o rozvoji kultury bavit, co to vůbec znamená strategicky řídit, „co kam patří“ a jaké máme kapacity dělat něco navíc oproti současnosti a jak jsme schopni zapojit další hráče a komunitu, zda mámě nějaká data, se kterými umíme pracovat nebo zda máme „datovou nouzi“ a musíme teprve zajistit systematický sběr. To je také relevantní ambice, potom strategie nebude tolik strategií jako politikou – popíše oblasti a nástroje, které ve městě máme a podporujeme a jakými nástroji a pro koho a k čemu bychom chtěli směřovat.

Pokud pomýšlíme opravdu na strategii, měli bychom vědět, že strategie nepopisuje všechno, ale pouze to, co chceme změnit. To, co dobře funguje, může běžet dál a nemusí být ve strategii. Nezapomeňme, že strategické plánování bylo vymyšleno jako nástroj krizového řízení v 60. letech v jihoamerických městech, která se ocitla na pokraji bankrotu. Bylo třeba vybrat klíčová opatření, která když uděláme, tak se nám podaří zvednout ode dna. S podobnou urgencí dnes např. jihoamerická města táhnou i takzvanou Agendu 21 pro kulturu, kterou považují za klíčový nástroj udržitelnosti měst ve 21. století (viz bonusy).

# Struktura strategie

Strategii můžeme vnímat skrze vertikální a horizontální strukturu. Strategie obvykle tvoří jakýsi hierarchický strom, který se řetězí od obecnějších tezí, které mají být naplněny v dlouhodobějším rámci, ke konkrétním projektům, které se mají stát v horizontu roku nebo dvou. Nejnižší úroveň projektů je obvykle již nazývána akčním plánem.

Vertikální struktura

VIZE na cca 10 let

Strategické cíle časově mohou korespondovat s vizí, ale spíše se jedná o horizont na 5 let

Opatření (Záměry) na 2 až 4 roky

Projekty na 1 až 2 roky

Horizontální struktura

Vedle vertikální struktury, se můžeme na strategii podívat, nebo ji prezentovat i tak, že z ní vytáhneme důležité projekty, které budou nejvíce viditelné nebo náročné na realizaci z hlediska financí nebo času a považujeme je za klíčové faktory změny.

Tento pohled může dobře posloužit jako dobrý nástroj prezentace, pohled přes konkrétní projekty je pro veřejnost vždy srozumitelnější.

# Proces tvorby strategie

Strategii vytvoříme sérií kroků, které nás dovedou od mapování přes analýzu ke strategii.

Při participativním procesu diskutujeme výstupy mapování v pracovních skupinách a uděláme dílčí analytické závěry. Dílčí analytické závěry následně prioritizujeme a směřujeme ke SWOT analýze, která je přemostěním mezi analytickou a návrhovou částí. SWOT analýzu také priorituzujeme. Struktura návrhové části následně vychází ze SWOT, ale zároveň je dobré pracovat nikoliv jenom přísně analyticky, ale řídit se i výstupy volnější diskuse s aktéry, aby stanovené cíle odrážely jejich chutě a plány pro kulturu ve městě. Cílem strategie totiž není jenom řešit např. problémy, ale právě vytvořit synergii pro naplnění vize.

3.Jak se dostaneme od analytických výstupů ke strategii?

Podívejme se blíže na některé analytické a facilitační nástroje, kterými se dostaneme od mapování ke strategii.

# SWOT analýza

Obsahuje tzv. vnitřního prostředí, toho, co můžeme ovlivnit – ta se promítá do silných a slabých stránek a analýzu vnějšího prostředí v podobě příležitost a hrozeb.



*Zdroj: https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT*

*! Tip: Pokud se neshodne politická reprezentace a kulturní aktéři, je možné zpracovat 2 SWOT analýzy a dále zpracovat průniky.*

# Strom problémů

Problémy ve SWOT analýze zahustěte pomocí rozboru skrze strom problémů. Analyzujte příčiny a důsledky a získejte tak komplexní problém, který řetězí problémy dílčí. Problém se snažíme definovat vůči budoucímu uživateli, tedy tomu, kdo problém má. Např. ne „nedostatek zkušeben“, ale „kapely nemají kde zkoušet“ lépe to vytváří představu uživatele následného řešení. Pokud známe příčiny problému, při řešení se snažíme odstranit příčiny a zjistit prevenci následků.

Při tvorbě SWOT analýzy dejte pozor na časté chyby, které se týkají zejména definování příležitostí a hrozeb. Pro účastníky pracovních jednání, kteří nejsou zvyklí zacházet s analytickými nástroji strategického plánování je často obtížné představit část SWOT, která se věnuje vnějšímu prostředí, na místo příležitostí často formulují řešení problémů.

*! TIP: PESTLE analýza*

Pro lepší výsledky v oblastech hrozeb a příležitostí můžete zkusit použít tzv. PESTLE analýzu, jako východisko pro SWOT analýzu. PESTLE analýza slouží k analýze okolního prostředí, pomáhá lepší strukturaci diskuse a podporuje představivost účastníků diskuse. Zkratka PESTLE obsahuje počátečních písmen různých typů vnějších faktorů, skrze které se na příležitosti a hrozby budeme dívat: Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Legislativní, Ekologické.

V diskusi vždy pojmenujete jev, o který se jedná z jednotlivých kategorií PESTLE analýzy a představíte si dopady na prostředí kultury ve vašem městě. Podle toho, zda jsou potencionálně pozitivní nebo negativní je zařadíte vždy buď mezi příležitosti nebo mezi hrozby. Nezapomeňte opět zvolit priority, tedy jaké příležitosti a hrozby považuje pracovní skupina za největší.

4.Jaké jsou nástroje, které strategie využije?

Opatření a projekty ve strategii lze také dělit podle „typů nástrojů“ které představují. Tento pohled může zjednodušit orientaci ve strategii.

Rámcově lze nástroje dělit následovně:

 Finanční nástroje

(grantové řízení, dotace apod.)

 Nefinanční nástroje

(kulturní fóra a setkávání - networking, propagační nástroje různých druhů, vzdělávací akce, spolupráce s aktéry atd.)

Investice do budov a veřejného prostoru



Budování kapacit

(vzdělávání pracovníků, zavádění nových standardů, sběr dat, zlepšení parametrů grantového řízení, transparentnosti, složení kulturní komise apod.)

1. Implementace strategie

Abychom nevytvářeli jen dokument do šuplíku, je důležité také nastavit proces implementace a plnění strategie, tzn. co bude dělat kdo, kdy, za kolik. Stejně tak je důležité nastavit monitoring a evaluace naplňování strategie a o nejen na papíře, ale také vyjednat s aktéry, kteří se monitoringu a evaluaci budou věnovat

Můžete například 1x za rok zrealizovat schůzku s kulturními aktéry a zhodnotit, co se podařilo naplnit z pohledu města i aktérů.

1. Jaké jsou rozdíly mezi strategiemi větších a menších měst?

Hlavní rozdíly mezi velkými a malými městy se týkají těchto bodů:

* 1. Koho můžeme zapojit a jakými nástroji
  2. Jaké máme kapacity a na co všechno máme vliv.
  3. Dostupnost kulturních služeb v různém slova smyslu

Příklady konkrétních rozdílů se týkají často dostupnosti kultury - v menších městech nebývá např. problém územní dostupnost, ale zase chybí větší pestrost progresivních žánrů. V menších městech nebývá problém přizvat všechny kulturní aktéry, ve větších městech je potřeba zapojit především aktéry, kteří mají větší přehled o celém kulturním prostředí (asociace, sdružení apod., ty, co jsou dobře prosíťováni s ostatními).

*Úkoly k lekci 4:*

Základní úkol:

Tvorba strategie obsahuje jednak tvůrčí diskusi a jednak je souborem navazujících logických kroků. Za úkol si vyzkoušíme některé metody, které se využívají při přechodu od mapování přes analýzu k návrhům strategie.

Pokud jste zaměstnanec městského úřadu nebo politik, zkuste pojmenovat jeden problém, který v kultuře ve svém městě vnímáte vy sami, či na kterém jste se shodli s kolegy při předchozích diskusích. Problém rozeberte pomocí analýzy příčin a dopadů, tzv. Stromu problémů. Analyzujte alespoň tři patra příčin a dopadů. Dostali jste se na úroveň příčin, u kterých si umíte představit, že městský úřad má v ruce nástroje k řešení, jaké řešení byste navrhli? Při kvalitním zpracování stromů problém zjistíte, že klíčových problémů nezbyde zase tolik, ostatní problémy se začnou řetězit jako příčiny a dopady.

Pokud jste kulturní aktér, zkuste najít problém, který vás nejvíce pálí z vašeho pohledu, zkuste problém rozebrat podle metody Stromu příčin a dopadů. Dostali jste se při rozboru na úroveň příčin, že byste věděli, o čem a s kým začít jednat, abyste se pokusili vyjednat změnu?

Pokročilý úkol:

V úvodu kurzu jste si jistě stáhli námi zpracovaný e-book, který je inspirovaný knihou F. Matrassa a Ch. Landryho 21. Dilemat kulturní politiky. Diskuse nad dilematy může být jednou z metod, která pomůže profilovat VIZI města v oblasti kultury. Pokud jste si E-book nestáhli, stáhněte si jej zde: [http://www.culturematters.cz/wp-](http://www.culturematters.cz/wp-content/uploads/2016/04/Vybrana_dilemata_KP_final.pdf)

[content/uploads/2016/04/Vybrana\_dilemata\_KP\_final.pdf.](http://www.culturematters.cz/wp-content/uploads/2016/04/Vybrana_dilemata_KP_final.pdf) Najděte si čtyři dilemata, která se týkají vnějších a vnitřních vztahů města (závěrečná kapitola str. 17). Podle škály uvedené na straně 6 zkuste obodovat, k čemu v daném tématu inklinujete a pokuste se promyslet si proč.

Pokud se účastníte kurzu jako tým, obodujte si nejprve škálu každý sám a následně prodiskutujte společně. Nakolik si myslíte, že se ve městě toto dilema principiálně diskutuje? Byť je pojmenováno jinak, kdo hájí jaký názor? Jak byste výstupy této diskuse uplatnili v tvorbě kulturní politiky ve vašem městě?

Pokud si s něčím nevíte rady, napište dotaz do diskuze pod videem, jsme tu pro vás.