



Pro: Statutární město České Budějovice
Od: Grant Thornton Advisory s.r.o.
Datum: 13. února 2014

Strategie rozvoje kultury v Českých Budějovicích

Oponentní posudek

Obsah

Úvod	3
1 Vyhodnocení souladu způsobu zpracování strategie s požadavky smlouvy o dílo.....	4
1.1 Vyhodnocení míry naplnění smluvních požadavků u analytické části.....	5
1.2 Vyhodnocení míry naplnění smluvních požadavků u návrhové části.....	7
1.3 Vyhodnocení míry naplnění smluvních požadavků u dalších součástí díla a požadavků	12
2 Doporučení pro dopracování strategie	14
2.1 Struktura strategie.....	14
2.2 Analytická část.....	15
2.3 Návrhová část	15
2.4 Metodika tvorby a implementace strategie.....	16
3 Rekapitulace minimálních požadavků na dopracování strategie.....	17
Závěrečné stanovisko.....	18

Úvod

Předmětem tohoto oponentního posudku (dále jen „posudek“) je zhodnocení dokumentu Strategie rozvoje kultury v Českých Budějovicích (dále jen „dílo“ nebo „strategie“) z hlediska naplnění požadavků na rozsah a způsob zpracování stanovených ve smlouvě o dílo č. 2012000686 ze dne 2. 5. 2012 (dále jen „smlouva o dílo“ nebo „smlouva“), uzavřené mezi Statutárním městem České Budějovice jako objednatelem (dále jen „objednatel“ nebo „město“) a PROCES-Centrum pro rozvoj obcí a regionů, s.r.o. jako zhotovitelem (dále jen „zhotovitel“).

Cílem oponentního posudku je identifikovat nesoulady mezi smluvními požadavky a verzí díla předloženou zhotovitelem dne 20. 12. 2013 (dále jen „verze strategie/díla k posouzení“), formulovat doporučení k dopracování strategie (připomínky) a stanovit minimální rozsah požadavků pro zpracování ke smlouvou stanovenému termínu pro odevzdání díla dne 31. 3. 2014.

V první části posudku jsou popsány smluvní požadavky na rozsah a způsob zpracování díla a míra jejich naplnění ve verzi strategie k posouzení. Druhá část obsahuje doporučení pro dopracování strategie, která se opírají o nejlepší praxi a know-how zpracovatele posudku a která mají posloužit zhotoviteli jako pomocná vodítka a inspirativní náměty. Ve třetí části posudku jsou rekapitulovány minimální požadavky na dopracování strategie, které musí být ze strany zhotovitele naplněny tak, aby objednatel mohl dílo převzít jako řádně zhotovené v souladu s článkem IV. smlouvy o dílo.

Závěrečné stanovisko tohoto nezávislého hodnocení předložené verze strategie k posouzení souhrnně zhodnocuje míru naplnění požadavků na dílo dle smlouvy ze strany zhotovitele, a vydává závěrečné doporučení pro součinnost objednatele a zhotovitele tak, aby dílo mohlo být dokončeno řádně a včas.

Oponentní posudek kromě smlouvy o dílo a verze strategie k posouzení čerpá z následujících podkladů poskytnutých městem:

- Zápisy z jednání řídicí skupiny, pracovních skupin „Klasická kultura“ a „Alternativní kultura“ a z veřejného projednání strategie dne 15. 10. 2013
- Připomínky k dílu ze strany města poskytnuté po veřejném projednání strategie a ke dni 13. 12. 2013 (dále jen „připomínky města“)

Společnost Grant Thornton Advisory s.r.o. (dále jen „hodnotitel“) byla pověřena zpracováním posudku na základě objednávky města č. OBJ/1040/2014/007 ze dne 13. 1. 2014.

1 Vyhodnocení souladu způsobu zpracování strategie s požadavky smlouvy o dílo

V této části oponentního posudku je vyhodnoceno naplnění smluvních požadavků na formu a obsah strategie, které jsou specifikovány zejména v:

- odstavec (2) a odstavec (3) Článku III. Rozsah díla smlouvy o dílo;
- body 2 až 6 Zadávacích podmínek k výběrovému řízení na dodavatele Strategie rozvoje kultury v Českých Budějovicích, které tvoří přílohu č. 1 smlouvy o dílo;
- metodika zpracování, která tvoří přílohu č. 2 smlouvy o dílo.

Hodnocení je strukturováno do tří částí – analytická část, návrhová část a další součásti díla a požadavky. Viz následující podkapitoly a tabulky.

Z hodnocení vyplývá, že smluvní požadavky na formu a obsah jednotlivých částí strategie jsou naplněny v následujícím rozsahu:

- analytická část – **50 %**
- návrhová část – **30 %**
- další součásti díla a požadavky – **0 %**

Souhrmně lze stav rozpracovanosti díla hodnotit na úrovni nižší než 50 % a to i s ohledem na dosažení hlavního účelu strategie, jež je definován v článku II. smlouvy o dílo ve znění:

„... dokument zpracovaný na základě této smlouvy se stane nástrojem intervence v oblasti rozvoje a podpory kultury v rámci vícezdrojového financování a nástrojem realizace cílů vedoucích k rozvoji Českých Budějovic jako kulturního centra jižních Čech. Strategie bude obsahovat dlouhodobou, komplexní koncepci, která vymezí budoucí rozvoj kultury ve městě České Budějovice. Strategie musí obsahovat jasný popis, jak intervence v jednotlivých oblastech přispějí k celkovému cíli – rozvoji kultury v Českých Budějovicích na platformě vícezdrojového financování a podpory se zapojením co neširšího spektra podporujících subjektů.“

Podrobné vyhodnocení míry naplnění jednotlivých smluvních požadavků je uvedeno v tabulkách níže v následujících podkapitolách. V tabulkách je porovnán smluvní požadavek, jemu odpovídající metodika zhotovitele (dle přílohy č. 2 smlouvy) a skutečný způsob zpracování ve verzi strategie k posouzení. V některých případech je poukázáno na nedostatky související s povinností zhotovitele postupovat s odbornou péčí (odst. (2) Článek IV. smlouvy), tzn. dodržet základní principy strategického plánování, např. co se týká způsobu definice cílů.

1.1 Vyhodnocení míry naplnění smluvních požadavků u analytické části

P.č.	Smluvní požadavek	Metodika zpracování zhotovitele	Vyhodnocení míry naplnění
A01	Revize Tezí kulturní politiky a Strategického plánu rozvoje města České Budějovice – kritické zhodnocení, co se událo, jak se proměnila kulturní scéna ve městě od doby zpracování posledních souvisejících dokumentů	Bude provedeno kritické zhodnocení, co se událo v návaznosti na uvedené dokumenty, jak se proměnila kulturní scéna ve městě od doby zpracování posledních souvisejících dokumentů. Ze všech dostupných zdrojů budou shromážděny informace o podpořených resp. připravovaných projektech a dalších operačních programů vazbou na kulturu, tyto následně budou hodnoceny z hlediska jejich cíle, přínosů, vazby na potenciál území apod.	0 % Verze strategie k posouzení neobsahuje kritické zhodnocení, co se událo, jak se proměnila kulturní scéna ve městě od doby zpracování posledních souvisejících dokumentů. Neobsahuje ani informace o podpořených resp. připravovaných projektech a dalších operačních programů s vazbou na kulturu.
A02	Revize současné kulturní politiky (nikoli dokumentů, ale způsobu vykonávání kulturní politiky ve městě – jak reálně funguje péče o kulturu ve městě a na magistrátu města, kolik osob a s jakými kompetencemi se o ni starají, na jakých odborech a v jakých orgánech, zdali jsou provázány, zdali pracují efektivně, zda pokrývají veškeré potřebné oblasti podpory a rozvoje).	Bude zjištěn způsob vykonávání kulturní politiky ve městě ... Budou identifikovány také všechny subjekty, které participují na rozvoji kultury, pozornost bude zaměřena zejména na orgány veřejné správy a institucionalizovanou spolupráci v rámci kultury (např. mikroregiony).	25 % Způsob vykonávání kulturní politiky ve městě (tzn. institucionální, organizační a personální zajištění implementace kulturní politiky) je ve verzi strategie k posouzení popsán pouze obecným způsobem a to v kapitole 1.1, podkapitola Organizace kultury v Českých Budějovicích. Nezodpovězeny jsou důležité otázky – jak reálně funguje péče o kulturu, je efektivní, pokrývá veškeré potřebné oblasti podpory a rozvoje?
A03	Analýza stavu kultury ve městě – zmapování infrastruktury, vybavenost, názory obyvatel, uživatelů, odborníků věnujících se kultuře profesně Stav kultury ve městě s navazujícími oblastmi: kvalita života, sociální soudržnost, kreativní ekonomika, veřejný prostor.	V rámci analytické části bude zmapována infrastruktura, vybavenost, názory obyvatel, uživatelů, odborníků věnujících se kultuře profesně. Území bude analyzováno z hlediska celkového potenciálu (kvalitativní i kvantitativní ukazatele) ve vazbě na kulturní život ve městě. Budou identifikovány subjekty, které jsou intenzivně využívané v rámci kulturního života ve městě. Bude rovněž provedena socioekonomická analýza, která bude postihovat všechny zásadní oblasti rozvoje města ve vazbě na kulturu. Pro témata, u kterých je možno stanovit intenzitu jevu, budou vytvořeny kartogramy (např. míra nezaměstnanosti, hustota zalidnění, míra podnikatelské aktivity).	50 % Analýza stavu kultury ve městě není ve verzi strategie k posouzení pojata uceleně jako samostatná kapitola. Kapitola 1.3.1 Nabídka kulturních služeb a zařízení poskytuje přehled kulturních zařízení a organizací ve městě a jejich rozmístění v rámci města, avšak neposkytuje informaci o stavu infrastruktury, kvalitě a využití poskytovaných služeb. Názory obyvatel jsou čerpány z uskutečněného výběrového šetření. Bylo by vhodné je doplnit i o výsledky průzkumů, které kulturní zařízení organizují samostatně, pokud existují. Chybí stanoviska odborníků věnujících se kultuře profesně. Chybí detailnější popis vazeb mezi kulturou a navazujícími oblastmi: kvalita života, sociální soudržnost, kreativní ekonomika, veřejný prostor. Popsán je vztah kultury a cestovního ruchu.

P.č.	Smluvní požadavek	Metodika zpracování zhotovitele	Vyhodnocení míry naplnění
A04	Výběrová šetření – průzkumy veřejnosti na témata, která bude potřeba ověřit přímo veřejností	Průzkumy veřejnosti budou probíhat jednak formou polostrukturovaných rozhovorů s proškolenými tazateli metodou CATI (Computer Assisted Telephonic Interview), tak formou vyvěšení elektronického dotazníku na stránkách města České Budějovice, budou oslovení respondenti dle pohlaví a věku. Reprezentativní vzorek bude složen ze 300 respondentů. Veškerá data budou zpracována pomocí statistického software IBM SPSS 19 ... Rovněž bude připraven statistický model měření pro identifikaci a korekci chyb, dle kterého bude možné výsledky zpřesnit, a rovněž budou stanoveny pro výsledky jejich 95%ní intervaly spolehlivosti.	100 % Průzkum mezi veřejností byl adekvátně zpracován v souladu se smluvními požadavky a metodikou zhotovitele. Přípomínky doporučujícího charakteru jsou uvedeny v kapitole 2.
A05	Vyhodnocení výstupů z internetu, diskusních fór a dalších námětů veřejnosti	Poznatky z uvedených výstupů budou analyzovány a vyhodnoceny do závěrů, které se následně promítnou do strukturované SWOT analýzy. Bude proveden monitoring internetových serverů, diskusního fóra, Novin českobudějovické radnice v oblasti kultury v Českých Budějovicích.	100 % Monitoring na internetu byl uskutečněn. Jedná se o podpurný zdroj informací. Ke zvážení je otevření diskusního fóra na webové stránce strategie do termínu dokončení strategie 31. 3. 2014 či poté.
A06	Podrobná a strukturovaná SWOT analýza pro kulturní oblast ve městě	Poznatky z výše uvedených analýz budou sumarizovány do přehledné SWOT analýzy, která bude postihovat všechny zásadní oblasti vážící se na stav a potenciál kultury v řešené oblasti. Prostřednictvím SWOT analýzy se budou stanovovat klíčové oblasti a problémy, jež budou řešeny návrhy případných změn.	50 % Vzhledem k výše uvedeným nedostatkům v analytické části, nelze považovat SWOT analýzu za dokončenou.
A07	Souhrnná analytická zpráva	V rámci analytické části budou shromážděny ve spolupráci se zadavatelem všechny dostupné výzkumy dané oblasti, které mají vazbu na kulturu a kulturní dění ve městě. Jejich výsledky budou aplikovány v návrhové části.	50 % Vzhledem k výše uvedeným nedostatkům v analytické části, lze souhrnnou analytickou zprávu považovat za dokončenou pouze z 50 %.
A08	Zjišťovací řízení SEA	Každý strategický záměr musí být posouzen z hlediska vlivů na životní prostředí (proces SEA = posuzování koncepcí), tzn. i Strategie rozvoje kultury v Českých Budějovicích. V rámci tohoto bude osloven Jihočeský kraj k vyjádření.	100 % Oznámení bylo předloženo pro první etapu (analytická část). Krajský úřad požaduje opětovné zpracování a předložení oznámení koncepce po dokončení celého dokumentu.

1.2 Vyhodnocení míry naplnění smluvních požadavků u návrhové části

P.č.	Smluvní požadavek	Metodika zpracování zhotovitele	Vyhodnocení míry naplnění
N01	Návrh celkové vize dalšího rozvoje kultury v Českých Budějovicích	Na základě analytických prací a mapování bude specifikována vize rozvoje kultury ve městě. Ve spolupráci s vybranými subjekty města České Budějovice bude stanovena Vize města v oblasti kultury.	0 % Zhotovitel zaměřuje pojmy vize a motto. Vize sice může být krátká, ale aby byla motivující, ambiciózní a realizovatelná v praxi, musí být dostatečně konkrétní a jasným způsobem popisovat roli kultury v Českých Budějovicích v budoucnosti. Chybí propojení vize s potřebami obyvatel a města identifikovanými v analytické části.
N02	Návrh možných a žádoucích krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů	Následně bude stanoven Globální cíl. Na základě provedené analýzy bude Globální cíl specifikován do dílčích cílů a jejich opatření, zejména k posílení kulturní produkce ve městě a zvýšení jejich ekonomických a společenských přínosů. Při zpracování návrhové části strategie budou využity a propojeny všechny dosažené výstupy z analytické části. Zpracovatel bude ve spolupráci se zadavatelem hledat nové směry, které posunou plánování v oblasti kultury do nových rozměrů, ve kterých bude zhodnocen nejen krátkodobý dopad v oblasti kultury, ale i širší dlouhodobý dopad na oblast lokální ekonomiky, konkurence-schopnosti, zaměstnanosti, vzdělávání, revitalizace a regenerace měst i exportní politiky.	0 % Stanovení Globálního cíle jako „Naplnění vize.“ je neakceptovatelné a neodpovídá nejlepší praxi. Jakýkoli cíl musí být definován jako SMART, tzn. musí být určitý (Specific), měřitelný (Measurable), ambiciózní (Ambitious), realistický (Realistic) a vztahovaný k určitému času (Timed). Tyto požadavky na definování cílů nenaplní ani globální cíl, ani dílčí cíle uvedené u jednotlivých priorit a opatření. Současně není dodržena zásada správného plánování – nastavit nejprve cíle (s ohledem na vyhodnocení potřeb v analytické části) a následně vymezit opatření. Zhotovitel totiž vytváří dílčí cíle pro předem definovaná opatření, tzn. smyslem cílů je obhájit navržená opatření, nikoli stanovit mantinely pro návrh opatření a vyhodnocení jejich přínosnosti. V neposlední řadě není zřejmé, které cíle mají krátkodobou povahu, které střednědobou a které dlouhodobou.

P.č.	Smluvní požadavek	Metodika zpracování zhotovitele	Vyhodnocení míry naplnění
N03	Návrh opatření na posílení kulturní produkce ve městě a zvýšení jejích ekonomických a společenských přínosů	Návrhy budou zohledňovat možnosti města České Budějovice např. z geografického, demografického, ekonomického a sociálního úhlu pohledu v souladu se Strategickým plánem rozvoje města České Budějovice. Experti zhotovitele zohlední své zkušenosti s realizací republikových i mezinárodních projektů a uplatní inovativní přístupy ke zkoumané problematice.	<p>50 %</p> <p>Návrhy opatření se neopírají o jasně stanovené cíle a jsou formulovány vágním a nekonkrétním způsobem.</p> <p>Pro nejlepší praxi v ČR si dovoluujeme odkázat na „Program rozvoje kultury ve městě Plzni na léta 2009 až 2019“.</p> <p>Z hlediska správného postupu plánování mají být nejprve definovány opatření a následně stanoveny priority jejich realizace. Z tohoto pohledu je označení podokruhů, v rámci kterých jsou definovány opatření, za priority matoucí.</p> <p>Prioritizaci opatření zhotovitel označuje jako stanovení významnosti opatření v kapitole 2.4, které je navíc učiněno zcela subjektivním způsobem, tzn. bez vyhodnocení míry přínosnosti opatření k dosažení stanovených cílů.</p> <p>Opatření by měla mít již projektový, nebo programový charakter, jelikož projekt/program jsou nástrojem změny. Definice více projektů v rámci jednoho opatření vede ke dvojímu hodnocení - nejprve hodnocení významnosti opatření a následně prioritizaci projektů, což znesnadňuje orientaci ve strategii. Navíc návrhová část strategie nelogicky uvádí výčet projektů nezařazených do Akčního plánu 2014/2015.</p>
N04	Návrh možnosti participace partnerů a způsoby vícezdrojového financování kultury s co nejširším spektrem podporujících subjektů	Při navrhování projektů akčního plánu bude kladen důraz na participaci partnerů a vícezdrojové financování kultury.	<p>20 %</p> <p>Zhotovitel u většiny popsanych projektů uvádí předpokládané zdroje financování. Nicméně ve strategii chybí konkrétní systematická koncepce financování kultury a participace partnerů. V rámci hodnocení projektů nejsou upřednostňovány projekty, které mají vyšší potenciál přitáhnout více různých zdrojů financování (což představuje důležitý cíl města). Do akčního plánu jsou zařazeny především projekty, pro které je dostupné financování a to převážně z rozpočtu města či veřejných rozpočtů.</p>

P.č.	Smluvní požadavek	Metodika zpracování zhotovitele	Vyhodnocení míry naplnění
N05	Návrh dlouhodobých řešení nezajišťujících udržitelnost projektu potřebou financování z veřejných zdrojů, směřujících zejména na podporu diverzity kulturní nabídky v Českých Budějovicích	Součástí akčního plánu budou i dlouhodobé projekty (aktivity) směřující k podpoře diverzity nabídky kultury v Českých Budějovicích, které nebudou financovány z prostředků veřejných rozpočtů.	0 % U projektů není vyhodnocen přínos s ohledem na rozvoj diverzity kulturní nabídky. Upřednostněny také nejsou projekty s minimálními požadavky na veřejné zdroje. Strategii chybí více inovativní přístup pro identifikaci tohoto typu projektů.
N06	Návrh komunikační platformy všech složek podílejících se na kulturním životě města, ať už poskytovatelů kultury, tak jejich podporovatelů	Pro efektivní rozvoj kultury v dané oblasti je důležitá také společná komunikace a spolupráce všech aktérů, jak veřejného tak podnikatelského sektoru. Bude vytvořena komunikační platforma, která zajistí fungující a efektivní společnou komunikaci všech zainteresovaných složek (na zásadách procesního řízení). V rámci zakázky budou popsány procesy komunikace a identifikovány slabá místa, což povede k zefektivnění celého procesu komunikace v oblasti kultury.	30 % Návrh komunikační platformy je obsažen v opatřeních 1.1 Platforma spolupráce mezi městem a krajem a 2.2 Komunikační platforma mezi všemi aktéry kultury ve městě a v kapitole 3 Metodika implementace strategie rozvoje kultury implementační části strategie. Jedná se však o obecné popisy, ze kterých není zřejmé, jakým způsobem bude komunikační platforma fungovat, jak bude organizována. Problematice by měla být věnována samostatná část strategie a to ve větší hloubce, včetně zhotovitelem nabízeného popisu procesů komunikace a identifikace slabých míst.
N07	Návrh akčního plánu krátkodobých a dlouhodobých opatření – musí mít jasně definované cíle a úkoly, jejich nositele, termíny plnění a další indikátory, podle kterých bude jasně možné posoudit, nakolik jsou skutečně jednotlivé úkoly naplňovány	V návrhové části bude stanoven akční plán, jako nástroj operativního plánování, který specifikuje jednotlivá opatření (krátkodobá i dlouhodobá) do konkrétních projektů. Projekty (aktivity) budou znázorněny v přehledných tabulkách, ve kterých bude název aktivity, nositel aktivity, předpokládané případné finanční náklady, včetně zdrojů financování a stručný popis aktivity.	50 % Akční plán by měl zahrnovat všechny projekty, které byly vyhodnoceny jako smysluplné. Pokud u některých projektů není dostupné financování, město by mělo usilovat o jeho zajištění, např. z fondů EU. Popis jednotlivých projektů by měl jít do větší hloubky, zejména co se týká výsledků (indikátorů), které mají být projektem dosaženy. Některé projekty mohou být realizovány ve více fázích, tzn. obsahují dílčí cíle (mezíníky/úkoly). Tuto skutečnost by měl akční plán zohlednit. V neposlední řadě by bylo vhodné vytvořit souhrnný harmonogram projektů (úkolů) s využitím Ganttova diagramu.

P.č.	Smluvní požadavek	Metodika zpracování zhotovitele	Vyhodnocení míry naplnění
N08	Návrh monitoringu průběžného plnění strategie rozvoje kultury ve městě – musí obsahovat mechanismy průběžné kontroly a vyhodnocení, které budou zveřejňovány (roční vyhodnocení, odborná rada, jako iniciační a evaluační orgán)	Následně bude vypracován návrh monitoringu průběžného plnění strategie rozvoje kultury ve městě a návrh vyhodnocování ekonomického a společenského dopadu kultury ve městě v souvislosti s provedenými změnami.	80 % Způsob monitoringu je dostatečně popsán v kapitole 2 implementační části strategie (Vymezení kompetencí při strategickém plánování kultury v Českých Budějovicích). Jedná se o kapitolu, která by měla být ještě připomínkována dotčenými odbory magistrátu, poskytuje však dobrý základ pro revizi a doplnění ze strany města.
N09	Návrh vyhodnocování ekonomického a společenského dopadu kultury ve městě – musí v sobě zahrnovat nárok na vyhodnocení za účasti občanů a její zveřejňování za účasti občanů, kterým tím bude umožněno fakticky využít skutečnost, že na tvorbě participovali (například veřejné setkání jednou ročně, kdy budou představeny výsledky práce)	Při zpracování návrhové části strategie budou využity a propojeny všechny dosažené výstupy z analytické části. Zpracovatel bude ve spolupráci se zadavatelem hledat nové směry, které posunou plánování v oblasti kultury do nových rozměrů, ve kterých bude zhodnocen nejen krátkodobý dopad v oblasti kultury, ale i širší dlouhodobý dopad na oblast lokální ekonomiky, konkurence-schopnosti, zaměstnanosti, vzdělávání, revitalizace a regenerace měst i exportní politiky.	0 % Kapitola 3 implementační části strategie obsahuje podkapitolu týkající se hodnocení Strategie rozvoje kultury v Českých Budějovicích. Předmětem každoročního hodnocení má být plnění akčního plánu a to podle 5 kritérií (Optimální nastavení procesů, Efektivnost financování, Vícezdrojové financování, Plnění cílů strategie, Plnění dílčích priorit strategie). Navržený způsob hodnocení (mimo jiné vzhledem ke špatné definici cílů strategie) nedokáže vyhodnotit ekonomický a společenský dopad kultury ve městě a měl by být zásadně přepracován.
N10	Projednání návrhu s odbornou i laickou veřejností a s klíčovými partnery	Při zpracování Strategického rozvoje kultury v Českých Budějovicích bude dodržován princip partnerské spolupráce. Zástupci klíčových partnerů a zainteresovaných skupin budou nominováni do pracovních skupin, které se podílí na zpracování strategie. Informace od veřejnosti budou řešeny prostřednictvím reprezentativního sociologického průzkumu. Do procesu projednávání návrhové části bude zapojena veřejnost a místní klíčoví partneři formou minimálně jednoho veřejného projednání, které bude zajišťovat a moderovat zástupce dodavatele.	80 % Požadavek byl v převážné míře naplněn. Bohužel s veřejností nebyla projednána tato verze strategie, resp. ucelená verze strategie. Toto by bylo užitečné, neboť došlo a dojde k zásadnímu dopracování strategie.
N11	Zpracování návrhu jako materiálu k předložení orgánům města k projednání, tj. s vyhodnocením a zapracováním závěrů z projednání s veřejností a klíčovými partnery	Tj. s vyhodnocením a zapracováním závěrů z projednání s veřejností a klíčovými partnery.	0 % Požadavek není naplněn. Doposud není k dispozici dopracovaná verze strategie (i na základě závěrů tohoto posudku). Zhotovitel nepředložil seznam připomínek z projednání s veřejností a klíčovými partnery a způsob jejich zapracování do strategie (standardní vypořádací tabulka).

P.č.	Smluvní požadavek	Metodika zpracování zhotovitele	Vyhodnocení míry naplnění
N12	Předložení návrhu RM a ZM ke schválení	Následně bude tento materiál předložen Radě města a Zastupitelstvu města ke schválení.	0 % Požadavek není naplněn.
N13	<p>Předpokládaný minimální rozsah projednávání návrhu dokumentu s veřejností:</p> <p>Podle oborů pořádány workshopy za účasti odborníků; workshopy budou organizovány jako otevřená jednání, kam má přístup široká veřejnost nebo odborníci z dalších oborů, pokud mají zájem; každý workshop je pořádán v daném oboru, v dostatečném avizovaném předstihu na předem definované téma odpovídající fázi zpracování strategie</p> <p>Internet a blogy, sociální sítě, diskusní fóra (obsahuje analytické podklady, dokumenty ze všech předchozích jednání a workshopů) – www.c-budejovice.cz</p> <p>Provedení reprezentativního sociologického průzkumu reflektujícího poskytované kulturní služby v Českých Budějovicích a potřeby obyvatel a návštěvníků (dotazník a datová matice bude vlastnictvím objednatele)</p> <p>Měsíční kulturní sloupek v Novinách českobudějovické radnice – veřejná diskuse v médiích</p>	<p>Budou pořádány workshopy podle oborů za účasti odborníků, přičemž workshopy budou organizovány jako otevřená jednání, kam má přístup široká veřejnost nebo odborníci z dalších oborů, pokud mají zájem. Každý workshop bude pořádán v daném oboru, v dostatečném avizovaném předstihu na předem definované téma odpovídající fázi zpracování strategie.</p> <p>Bude proveden reprezentativní sociologický průzkumu reflektující poskytované kulturní služby v Českých Budějovicích a potřeby obyvatel a návštěvníků (dotazník a datová matice bude vlastnictvím objednatele).</p> <p>Mezi další formu projednávání s veřejností bude patřit měsíční kulturní sloupek v Novinách českobudějovické radnice – veřejná diskuse v médiích.</p>	<p>50 %</p> <p>Workshopy nebyly pořádány.</p> <p>Internet byl využíván, avšak nebyly pro veřejnost zveřejňovány dokumenty z jednání a workshopů.</p> <p>Sociologický průzkum byl proveden.</p> <p>Měsíční kulturní sloupek v Novinách českobudějovické radnice nebyl využíván (na měsíční bázi).</p>
N14	<p>Forma a souvislosti se strategickými dokumenty města obsažené v konečném návrhu:</p> <p>Musí mít jasně definovány cíle a úkoly, jejich nositele, termíny plnění a další indikátory, podle kterých bude jasně možné posoudit, nakolik jsou skutečně jednotlivé úkoly naplňovány.</p> <p>Musí v sobě obsahovat mechanismy průběžné kontroly a vyhodnocení, které budou zveřejňovány (roční vyhodnocení, odborná rada, jako iniciační a evaluační orgán).</p> <p>Musí v sobě obsahovat nárok na vyhodnocení za účasti občanů a její zveřejňování za účasti občanů, kterým tím bude umožněno fakticky využít skutečnost, že na tvorbě strategie participovali (například veřejné setkání jednou ročně, kdy budou představeny výsledky práce).</p>	<p>Konečný návrh bude obsahovat jasně definované cíle a úkoly, jejich nositele, termíny plnění a další indikátory, podle kterých bude jasně možné posoudit, nakolik jsou skutečně jednotlivé úkoly naplňovány.</p> <p>Opatřením pro optimalizaci procesu zpracování strategie je důraz na efektivní implementaci (zavedení systému do činnosti všech dotčených subjektů působících v kultuře) a vytvoření systému evaluace (aby bylo možné zhodnotit naplnění cílů strategie).</p> <p>Prezentace/proškolení dotčených subjektů o zpracování strategie rozvoje kultury.</p>	<p>50 %</p> <p>Relevantní části strategie je nutné dopracovat, viz komentáře výše.</p>

1.3 Vyhodnocení míry naplnění smluvních požadavků u dalších součástí díla a požadavků

P.č.	Smluvní požadavek	Metodika zpracování zhotovitele	Vyhodnocení míry naplnění
P01	Součástí díla dle smlouvy je rovněž návrh přehledné systémové metodiky strategie.	<p>Bude zpracována metodika implementace Strategie rozvoje kultury v Českých Budějovicích s ohledem na Vizi a Globální cíl.</p> <p>Před vlastní implementací strategie je velice důležité co nejobektivněji zhodnotit varianty strategie a vybrat takovou, která nejlépe přispěje k dosažení stanovených cílů.</p> <p>Pro optimální implementaci strategie je nutné znát silové poměry v prostředí a to – faktory podporující strategii a faktory blokující zavedení strategie. Z tohoto pohledu je nutné zvažovat globální trendy, obecné okolí (regionální úroveň), odvětví (trh kultury).</p> <p>Při stanovení rozsahu implementace strategie se vychází nutně z odhadu budoucích trendů a jevů, které mohou v průběhu strategického období nastat. Je proto nezbytné snažit se co nejkvalifikovaněji analyzovat existující trendy, získávat informace umožňující odhalit základy budoucího vývoje, oddělit krátkodobé jevy od procesů dlouhodobé povahy. To pak umožňuje na tomto základě určit faktory, které strategii rozvoje kultury ovlivňují, a kvantifikovat jejich očekávaný vývoj a vliv.</p> <p>Při implementaci bude navržen takový postup, který v sobě bude obsahovat mechanismy průběžné kontroly a vyhodnocení, které budou zveřejňovány (roční vyhodnocení, odborná rada jako iniciační a evaluační orgán).</p>	<p>0 %</p> <p>Metodika systémové metodiky strategie měla být vypracována na počátku prací zhotovitele a měla být odsouhlasena s objednatelem tak, aby došlo ke vzájemnému odsouhlasení způsobu a formy zpracování strategie a to ve větších detailech, než bylo možné zahrnout ve smlouvě o dílo a nabídce zhotovitele.</p> <p>Metodika měla být průběžně aktualizována, zpřesňována a odsouhlasována během doby zpracování díla. Metodika má tvořit samostatnou část díla.</p> <p>Zhotovitel si tento požadavek zadavatele vyložil jako metodiku implementace strategie. Implementace strategie však souvisí s předchozími požadavky objednatele a to na monitoring a evaluaci.</p>

P.č.	Smluvní požadavek	Metodika zpracování zhotovitele	Vyhodnocení míry naplnění
P02	Součástí díla dle smlouvy je zajištění provedení – na vlastní náklady a odpovědnost zhotovitele – tzv. zjišťovacího řízení, na jehož základě bude rozhodnuto, zda je nutné provést vyhodnocení vlivu koncepce na životní prostředí dle zákona č. 100/2001 Sb. o posuzování vlivu na životní prostředí, ve znění pozdějších předpisů (SEA), resp. zajištění případného vyhodnocení.		<p>0 %</p> <p>Zjišťovací řízení nebylo dokončeno. Krajský úřad Jihočeského kraje, odbor životního prostředí, zemědělství a lesnictví vydal dne 5. 3. 2013 následující závěr zjišťovacího řízení:</p> <p><i>Vzhledem k tomu, že předložené oznámení „strategie“ v souladu s přílohou č. 7 k zákonu je zpracované pouze pro první etapu (Analytická část) dokumentu „Strategie rozvoje kultury v Českých Budějovicích“, nestanoví tím rámec pro budoucí povolení záměrů uvedených v příloze č. 1 a z toho důvodu nepodléhá posouzení.</i></p> <p><i>Z výše uvedeného vyplývá, že v současné době nelze stanovit jednotlivé cíle a záměry, které se budou na základě „strategie“ vytvářet.</i></p> <p>Krajský úřad požaduje opětovné zpracování a předložení oznámení koncepce příslušnému orgánu po dokončení celého dokumentu „Strategie rozvoje kultury v Českých Budějovicích“.</p>
P03	Zhotovitel musí při zpracování díla respektovat dokumenty vyjmenované v bodě 6 Zadávacích podmínek k výběrovému řízení na dodavatele Strategie rozvoje kultury v Českých Budějovicích.		<p>0 %</p> <p>Z verze strategie k posouzení není zřejmé, jak byly tyto dokumenty zohledněny při zpracování díla.</p>

2 Doporučení pro dopracování strategie

Účelem doporučení uvedených v této kapitole je poskytnout zhotoviteli pomocná vodítka a náměty pro dopracování strategie tak, aby byl zajištěn(a):

- soulad způsobu zpracování strategie s požadavky smlouvy o dílo,
- větší přehlednost a srozumitelnost strategie
- a naplnění hlavních zásad tvorby strategických plánů.

Doporučení reagují na problémové oblasti tvorby strategie, jež byly identifikovány hodnotitelem v předchozí kapitole 1 posudku.

2.1 Struktura strategie

Doporučujeme členění díla do čtyř hlavních částí:

- Analytická část
- Návrhová část
- Metodika tvorby a implementace strategie
- Další dokumenty – zjišťovací řízení, tabulka vypořádání připomínek aj.

Cílem analytické části je zodpovědět otázky „Kde jsme v oblasti kultury nyní?“, „Jaké jsou společenské a ekonomické potřeby pro rozvoj kultury?“, „Jak jsou v současnosti naplňovány?“, „Jak se budou vyvíjet do budoucna?“, „Jaké jsou moderní kulturní trendy u obdobných měst v ČR a zahraničí?“.

Návrhová část bude na základě analýz zpracovaných v analytické části stanovovat vizi dalšího rozvoje kultury v Českých Budějovicích, cíle v oblasti kultury, opatření (projekty/aktivity) doporučené k realizaci a harmonogram (akční plán) jejich realizace.

Metodika tvorby a implementace strategie (dále také „metodika“) poskytne vysvětlení, jak byla strategie vytvářena, zhodnotí proces tvorby, použité nástroje a podklady, vč. uvedení silných a slabých stránek¹, a nastaví způsoby monitoringu průběžného plnění strategie a vyhodnocování ekonomického a společenského dopadu kultury ve městě.

Zjišťovací řízení je samostatnou částí strategie. Jeho závěry by však měly být zohledněny v předchozích částech strategie. Součástí odevzdaného díla by měla být i vypořádací tabulka, která přehledným způsobem znázorní, jak byly vypořádány připomínky veřejnosti, odborníků (pracovních skupin) a objednavatele.

¹ Uvedení slabých stránek je důležité z hlediska možnosti jejich odstraňování v budoucnosti, např. při aktualizaci strategie.

2.2 Analytická část

Analytickou část je vhodné strukturovat podle požadavků objednatele, aby bylo dosaženo jejich naplnění, tj.:

- Revize Tezí kulturní politiky a Strategického plánu rozvoje města České Budějovice
- Revize současné kulturní politiky
- Analýza stavu kultury ve městě (vč. srovnání s jinými městy v ČR a analýzy nabídky a poptávky)

Tyto části by měly být ještě doplněny o:

- Analýzu socio-ekonomických potřeb ve vztahu ke kultuře (kvalita života, sociální soudržnost, kreativní ekonomika, veřejný prostor aj.)
- Analýzu moderních trendů v oblasti kultury u obdobných měst v ČR a zahraničí
- Analýzu zdrojů financování a jejich potenciál

Stávající texty by bylo tedy vhodné přeorganizovat, např. zařadit kapitolu 1.1 Širší souvislosti kultury ... do analýzy socio-ekonomických potřeb atp.

U zpracovaných analýz doporučujeme usilovat o formulaci co nejvíce konkrétních závěrů, což by mělo napomoci při sestavení SWOT analýzy a následně stanovení vize, cílů a opatření.

2.3 Návrhová část

Stávající vizi doporučujeme interpretovat jako „motto“ strategie. Zároveň navrhuje úpravu motto následovně: „České Budějovice – Město, které žije kulturou.“ S tím souvisí i úprava loga, které považujeme jinak za zdařilé.

Formulace vize by měla být konkrétnější a měla by adekvátně reagovat na identifikované potřeby rozvoje. Uvádíme následující příklad formulace vize k roku 2020:

České Budějovice jsou městem, ve kterém je kultura efektivní komunikační platformou (prostorem pro vyjádření) mezi všemi institucemi, obyvateli a návštěvníky města. Je každodenní součástí našeho života, je základem naší identity, hrdosti, inspirace, spokojenosti a soudržnosti. Kultura rozvíjí naši kreativnost, povzbuzuje naši odvalu, provokuje nás, obohacuje náš veřejný prostor, přináší nám radost do života a napomáhá nám v rozvoji (růstu).

Vize by měla být úzce provázána s měřitelnými cíli, např.

- Do roku 2020 nabídnout xx m² prostoru pro kulturu (prostor pro vyjádření, s odkazem na identifikované veřejné lokality, místa a budovy).
- Dosáhnout xx kulturních akcí ročně v následující diverzitě ...
- Dosáhnout následující návštěvnost podle institucí a druhu kulturních akcí ...
- Umístit se v hodnocení kvality života mezi městy obdobného charakteru na xx. místě
- Snížit počet protestních akcí ve městě o xx %.
- Přispět k dosažení následujícího počtu inovací ... v roce.
- Snížit počet brownfieldových ploch o xx m² jejich využitím pro kulturní účely.
- Získat následující ocenění v oblasti kultury ... atp.
- Zvýšit podíl ostatních zdrojů financování kultury (mimo rozpočet města) na xx %.

Co se týká návrhu opatření, odkazujeme na Program rozvoje kultury ve městě Plzni na léta 2009 až 2019 jako na vhodný příklad propracovaného návrhu opatření. Opatření by měla mít projektový, nebo programový charakter, jelikož projekt/program jsou nástrojem změny.

Hodnocení opatření doporučujeme provázat s definovanými měřitelnými cíli.

Akční plán by měl zahrnovat všechny projekty, které byly vyhodnoceny jako smysluplné. Některé projekty mohou být realizovány ve více fázích, tzn. obsahují dílčí cíle (mezníky/úkoly). Tuto skutečnost by měl akční plán zohlednit.

V neposlední řadě by bylo vhodné vytvořit souhrnný harmonogram projektů (úkolů) s využitím Ganttova diagramu.

2.4 Metodika tvorby a implementace strategie

V metodice doporučujeme uvést, z jakých podkladů/dokumentů strategie čerpá (viz požadavek P03) a jak byly tyto dokumenty zohledněny při tvorbě strategie.

Dále by zde měl být zhodnocen celý proces tvorby strategie a popsány použité metody a nástroje vč. uvedení silných a slabých stránek.

Další části metodiky budou tvořit nastavení monitoringu průběžného plnění strategie a vyhodnocování ekonomického a společenského dopadu kultury ve městě. Vyhodnocování ekonomického a společenského dopadu kultury by mělo de facto představovat zhodnocení naplnění definovaných cílů, plus doplňující aspekty a indikátory, které budou v souvislosti s plněním strategie sledovány.

3 Rekapitulace minimálních požadavků na dopracování strategie

Aby mohlo být dílo převzato ze strany objednatele dle článku IV. smlouvy o dílo, musí být minimálně naplněny smluvní požadavky uvedené v kapitole 1 tohoto posudku, tzn. musí být odstraněny posudkem identifikované vady a nedodělky.

Zároveň považujeme za vhodné, aby město udělilo zhotoviteli pokyn ke změně struktury díla dle našeho doporučení v kapitole 2 tohoto posudku.²

² Dle odst. (3) článku IV. smlouvy o dílo má zhotovitel povinnost při zhotovení díla respektovat pokyny objednatele.

Závěrečné stanovisko

Stav dokončenosti díla hodnotíme na úrovni nižší než 50 %. Řada smluvních požadavků nebyla doposud zhotovitelem naplněna, či byla naplněna částečně nebo bez odpovídající odborné péče.

Zbývající doba do 31. 3. 2014, smluvního termínu pro odevzdání díla, je dostatečná pro odstranění posudkem identifikovaných vad a nedodělků ze strany zhotovitele, nicméně jelikož harmonogram zhotovitele v dodatku č. 1 smlouvy o dílo předpokládá předložení oponentního posudku ke dni 31. 1. 2014, doporučujeme posunout smluvní termín pro odevzdání díla o 14 dní, tj. o prodlevu ve zpracování oponentního posudku.

V Praze dne 13. února 2014



Grant Thornton Advisory s.r.o.
Ing. Pavel Válek
Partner



www.grantthornton.cz / www.gti.org

©2014 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

Grant Thornton Advisory s.r.o. je členská firma Grant Thornton International Ltd. (Grant Thornton International). Odkazy na Grant Thornton se vztahují ke Grant Thornton International nebo členských firmám. Grant Thornton International a členské firmy nejsou mezinárodním partnerstvím. Služby jsou nezávisle poskytovány jednotlivými členskými firmami.

Grant Thornton Advisory s.r.o. is a member firm of Grant Thornton International Ltd. (Grant Thornton International) . References to Grant Thornton are to Grant Thornton International or its member firms. Grant Thornton International and the member firms are not a worldwide partnership. Services are delivered independently by the member firms.