

**PŘÍLOHA Č. 1:
MANAŽERSKÉ SHRUTÍ EVALUACE
NAPLŇOVÁNÍ KONCEPCE ROZVOJE KULTURY
STATUTÁRNÍHO MĚSTA OSTRAVY
V ČASOVÉM OBDOBÍ 2009 AŽ 2019**



Evaluační zpráva pod názvem Evaluace naplňování Koncepce rozvoje kultury statutárního města Ostravy v časovém období 2009 až 2019 si kladla za cíl zhodnotit naplňování kulturní politiky města Ostravy za minulou dekádu. Hlavní smysl spočíval v získání informací, poznatků, a především ponaučení pro přípravu a zejména implementaci nové koncepce kultury po roce 2021. K hodnocení jsme se snažili přistupovat objektivně, přičemž důležitým aspektem byla znalost kontextu města Ostravy.

Pro naplnění cíle a hlavního smyslu evaluace byla vytvořena následující struktura. Nejprve byl proveden stručný rozbor přístupů a metod evaluace kulturních politik/strategií, a to za účelem definování vlastního evaluačního rámce a palety možných indikátorů pro empirickou evidenci vlastní evaluace. Jádrem empirické evaluace se zaměřuje na hodnocení Koncepce rozvoje kultury statutárního města Ostravy, která vznikala v letech 2008 až 2009 (s aktualizovaným akčním plánem v roce 2010) a hlubší aktualizací z roku 2014. Pro větší přehlednost byly do zvláštní kapitoly včleněny vybrané doplňující indikátory. V závěru jsou diskutována hlavní zjištění a doporučení pro další dekádu kulturního plánování města Ostravy. Pro potřeby tvorby evaluace byla využita data a informace poskytnutá odborem kultury a volnočasových aktivit Magistrátu města Ostravy, data poskytovaná Českým statistickým úřadem a veřejně dostupné informace. Taktéž byla využita primární data z online dotazníkového šetření mezi aktéry a subjekty kulturní scény v Ostravě.

V souvislosti s posledním uvedeným, bychom na tomto místě rádi poděkovali všem respondentům, kteří se zúčastnili šetření a taktéž bychom chtěli poděkovat celému odboru kultury a volnočasových aktivit za vstřícnost a ochotu při poskytování dat či informací a podpoře při realizaci online šetření. Za jakékoli chyby nebo opomenutí jsou zodpovědní autoři.

Toto manažerské shrnutí obsahuje pouze nejdůležitější poznatky z evaluace, nevysvětluje však kompletně metodiku zpracování evaluace. Zároveň v ní nejsou obsaženy veškeré sledované indikátory. Do manažerského shrnutí byly zakomponovány výsledky evaluace obou hodnocených koncepcí, přehled investic v kultuře v letech 2009-2019 a vývoj počtu pracovních míst a firem ve vybraných kulturních a kreativních odvětvích (KKO) na území města Ostravy. Manažerské shrnutí v závěru obsahuje také implikace pro novou Koncepti kultury. Přehled hodnocení jednotlivých klíčových oblastí, projektů, strategických cílů a aktivit lze nalézt v evaluační zprávě, která vznikla v rámci této evaluace.



1. Evaluace naplňování strategických cílů, prioritních oblastí, opatření/projektů

Po vzoru západoevropských států a metropolí i město Ostrava přistupuje k vyhodnocování svých kulturních strategií a koncepcí. Vedle externí motivace k realizaci evaluace kulturních aktivit existuje i motivace vnitřní, a to například zlepšení interních procesů či informované rozhodování na základě dostupných dat a hodnocení.

I. Koncepce rozvoje kultury SMO z roku 2009

Zhodnocení Koncepce rozvoje kultury SMO z roku 2009 probíhalo na úrovni jednotlivých projektů. Pro jejich využití autorský tým využíval informace o schválených a zamítnutých dotacích, výroční zprávy města SMO a další veřejně dostupné zdroje, na jejichž základě je následně umístil na stupnici: *projekt naplněn – projekt částečně naplněn – projekt nenaplněn – nelze zhodnotit*. Takovýto způsob ex-post evaluace projektů sebou nese určitou míru chybovosti, kdy zejména u drobných neinvestičních projektů může dojít k tomu, že sice byly realizovány, nicméně informace o nich se od roku 2009 až do současnosti nedochovaly a jsou tedy zařazeny do kategorie projekt nenaplněn či nelze zhodnotit.

Samotná Koncepce rozvoje kultury SMO z roku 2009 byla rozdělena do 4 klíčových oblastí, přičemž součástí koncepce byly i nezařazené projekty.

Pod klíčovou oblast 1. Komunikace bylo zařazeno 24 projektů, přičemž 11 z nich bylo zhodnoceno jako naplněných. Částečně naplněny byly 3 projekty, nenaplněno bylo 5 projektů a 5 projektů nebylo možno zhodnotit.

Klíčová oblast 2. Infrastruktura obsahovala 37 projektů, 21 z nich bylo zhodnoceno jako naplněných. Částečně naplněných bylo 9 projektů, nenaplněno bylo 6 projektů a 1 projekt nebylo možno ohodnotit.

Klíčová oblast 3. Lidské zdroje měla 20 projektů, z toho 10 bylo zhodnoceno jako naplněných. Částečně naplněny byly 2 projekty, nenaplněny byly 4 projekty a 4 projekty nebylo možno ohodnotit.

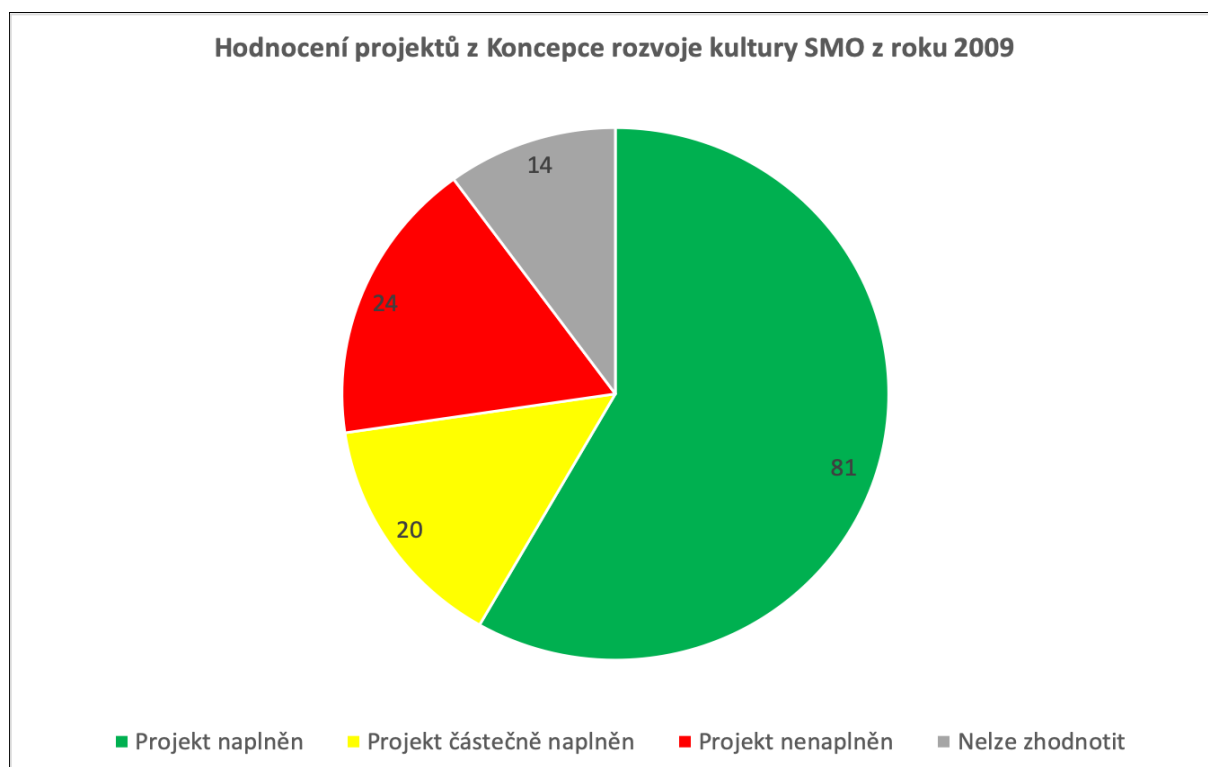
Do klíčové oblasti 4. Program bylo zařazeno 50 projektů, přičemž 33 bylo zhodnoceno jako naplněných. Částečně naplněno bylo 6 projektů, nenaplněno bylo 7 projektů a 4 projekty nebylo možno ohodnotit.

Nezařazených projektů bylo pouze 8, z toho 6 bylo zhodnoceno jako naplněných a 2 jako nenaplněné.

Celkově tato koncepce obsahovala 139 projektů, z toho 81 bylo zhodnoceno jako naplněných, 20 jako částečně naplněných, 24 jako nenaplněných a 14 nešlo zhodnotit (viz následující graf).



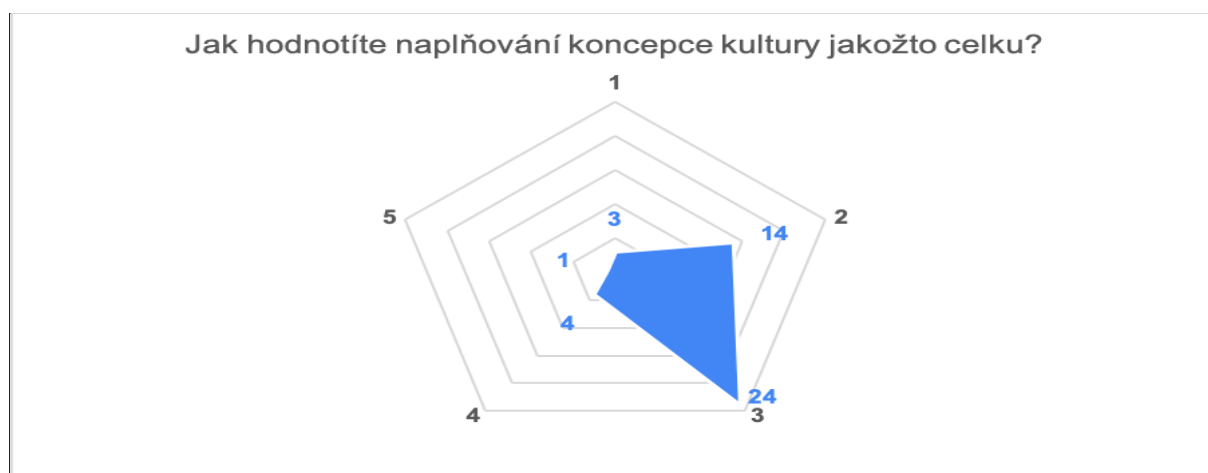
Graf č. 1



II. Koncepce rozvoje kultury SMO z roku 2014

Do hodnocení Koncepce rozvoje kultury SMO z roku 2014 bylo vedle autorského týmu a zástupců odboru kultury a volnočasových aktivit SMO zapojeno i 47 odborníků (zástupců kulturní scény Ostravy), kteří na tvorbě evaluace participovali prostřednictvím online dotazníkového šetření.

Graf č. 2



Poznámka: hodnocení škály: 1 = úspěšně až 5 = neúspěšně, modře vyznačené počty hlasů respondentů, n = 46



Vize koncepce kultury pro rok 2020 zní: V roce 2020 představuje Ostrava otevřené, energické a komunikující evropské kulturní město s různorodou, autentickou a živou kulturní scénou. Město s oživeným průmyslovým dědictvím, město, kde se úzce protínají technologie a kultura.

Mise kulturní koncepce pro rok 2020 zní: Smyslem kulturní koncepce je vytvářet rámcové podmínky pro podporu rozvoje otevřeného a vitálního kulturního prostředí Ostravy.

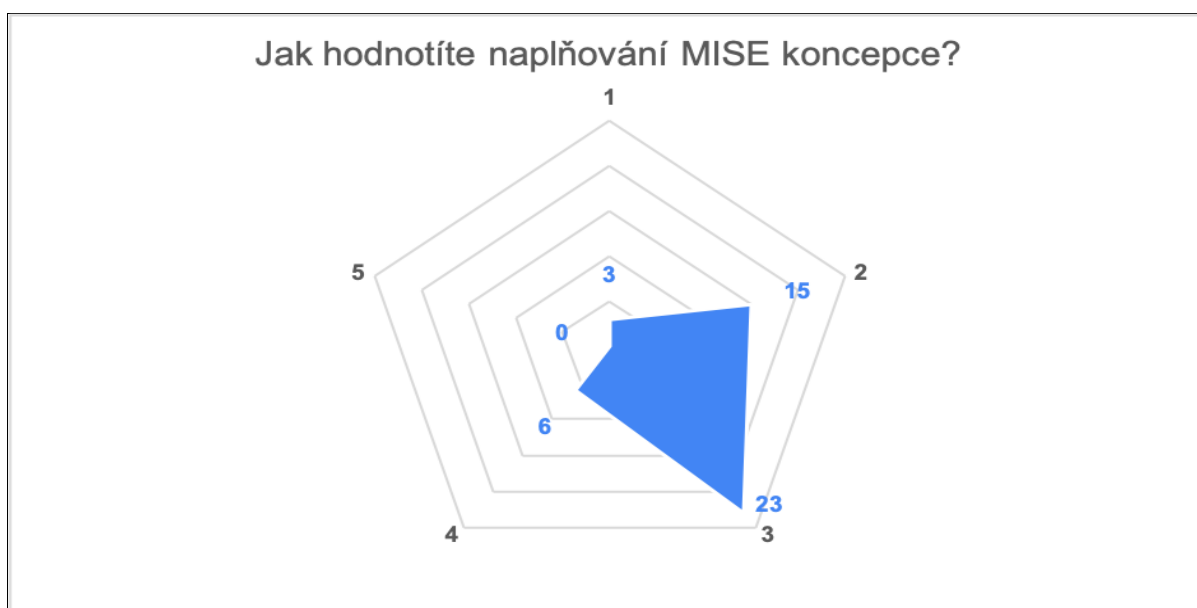
Hodnocení: Naplňování vize koncepce dle názorů zástupců ostravské kultury lze hodnotit jako spíše úspěšné, názor na naplňování mise je neutrální, viz následující grafy č.3 a 4

Graf č. 3



Poznámka: hodnocení škály: 1 = úspěšně až 5 = neúspěšně, modře vyznačené počty hlasů respondentů, n = 44

Graf č. 4





Poznámka: hodnocení škály: 1 = úspěšně až 5 = neúspěšně, modře vyznačené počty hlasů respondentů, n = 47

Vedle vize a mise obsahovala Návrhová část a akční plán koncepce rozvoje kultury SMO z roku 2014 3 strategické cíle:

SC1: Podpořit integraci kultury do městského rozvoje

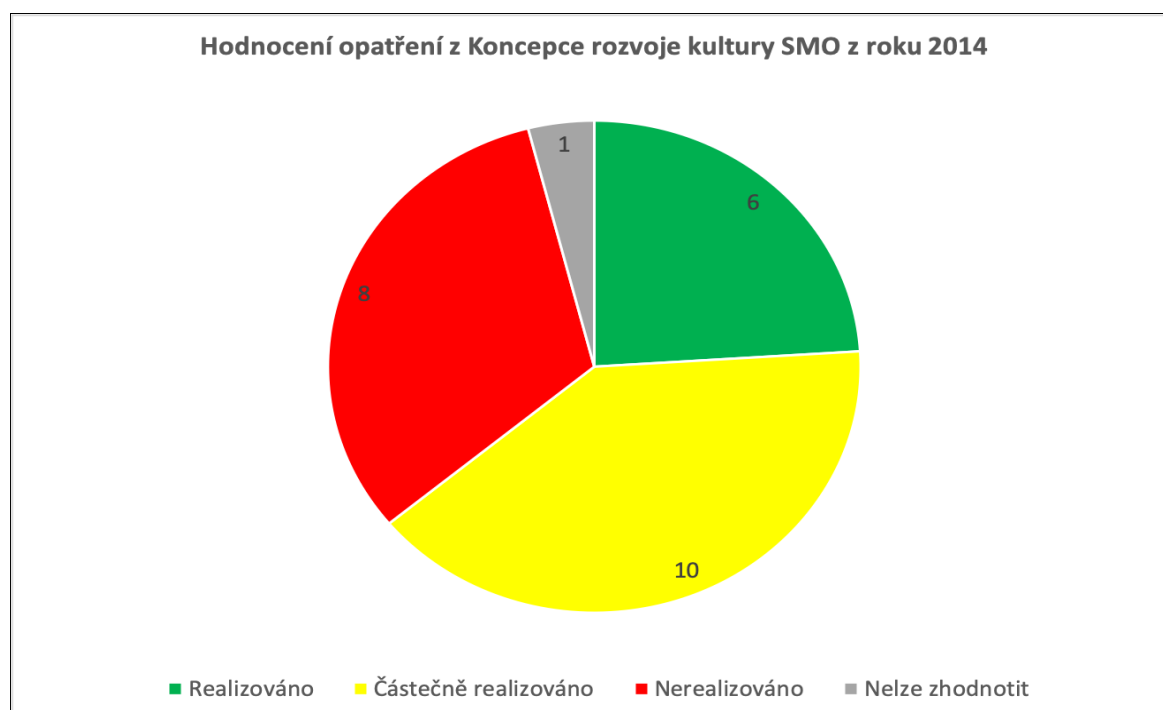
SC2: Podpořit vzdělávání a komunikaci v oblasti kultury

SC3: Zvýšit kvalitu kulturní infrastruktury

Opatření a aktivity vedoucí k naplnění cílů byly rozděleny do několika prioritních oblastí, přičemž řada z nich byla velmi ambiciózní a vyžadovala silnější personální zajištění odboru kultury a volnočasových aktivit Magistrátu města Ostravy.

Z plánovaných 25 opatření bylo realizováno celkem 6 opatření, 10 částečně, 8 nebylo realizováno vůbec a u jednoho opatření nebylo hodnocení provedeno (viz následující graf).

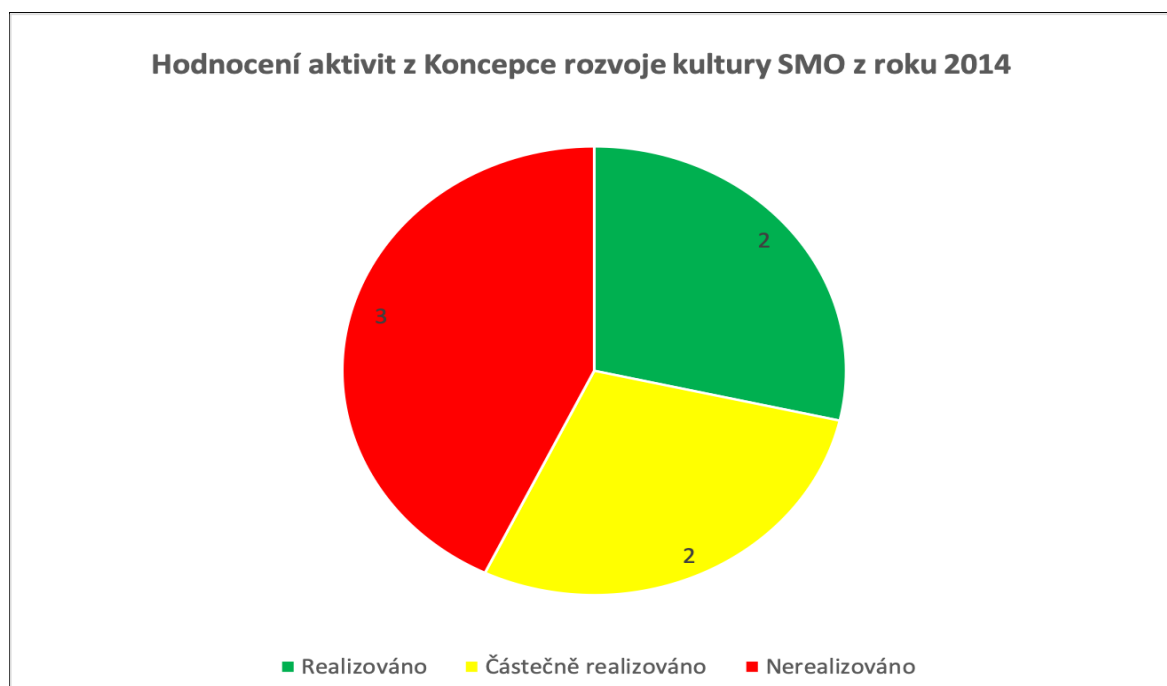
Graf č. 5



Ze 7 plánovaných aktivit v rámci akčního plánu z roku 2014 byly realizovány 2 aktivity, 2 částečně, 3 nebyly realizovány (viz následující graf).



Graf č. 6



Souhrnný přehled klíčových oblastí, projektů, opatření a aktivit včetně jejich stručných hodnocení z obou hodnocených koncepcí je uveden evaluační zprávě.

III. Příklady investic v kultuře v letech 2009–2019

V této části je nutné zmínit, že do kulturní infrastruktury město každoročně investuje nemalé finanční prostředky, které mnohdy zajišťují základní provozní předpoklady. Často je také nutné řešit spolufinancování evropských projektů. Za všechny uveďme například Ostravské muzeum. V roce 2010 proběhla revitalizace výstavních prostor Ostravského muzea. Tato aktivita byla spolufinancována z finančních zdrojů EU (ROP rozvoj cestovního ruchu) 9 milionů Kč z EU, 1 milion Kč ze SMO. V roce 2014 byla v muzeu realizována rekonstrukce centrálního depozitáře OM v Ostravě-Přívoze. Zateplení budovy, výměna oken a další stavební úpravy vyšly na cca 8 milionů. V roce 2018 Ostravské muzeum zakoupilo velkoplošný skener s 3D efektem pro digitalizaci sbírkového fondu za 6,5 milionů Kč.

Divadlo loutek Ostrava otevřelo v roce 2011 novou pětipodlažní přístavbu, ve které je alternativní sál s proměnlivým hledištěm. Na sál navazuje venkovní amfiteátr a cukrárna s galerií loutek. V budově je také depozitář, zázemí pro herce a administrativu divadla. Stavba vyšla na 77 milionů korun a byla realizována v období 06/2010–05/2011. Rozšíření divadla bylo financováno převážně Evropskou unií – z Regionálního operačního programu Moravskoslezsko bylo na tento projekt uvolněno cca 68 milionů korun. Na zbytku nákladů se podílelo město Ostrava jako zřizovatel divadla. Modernizace světelného a zvukového parku v hlavním sále divadla byla podpořena 28 miliony korun a je realizována v období 07–12/2019.

Do kulturního domu Akord bylo od roku 2009 investováno 10,6 milionů korun z vlastních zdrojů, přičemž Akord získal na dotacích přes 157 miliónů.



V Národním divadle moravskoslezském probíhaly v posledních letech investiční akce v řádech desítek milionů korun, které jsou všechny hrazeny zřizovatelem. V roce 2015 například proběhla rekonstrukce slaboproudých rozvodů budov v areálu DJM, která vyšla na necelé 4 miliony, v roce 2018 vyšlo přečalounění sedadel v Divadle Antonína Dvořáka na 7,6 mil. a podobně. Celkem dosáhly investiční i neinvestiční akce v NDM téměř 400 milionů korun i vzhledem k náročné rekonstrukci Divadla Jiřího Myrona v letech 2017–2019.

Pět tisíc metrů čtverečních pro umění nabízí městská galerie PLATO ve svých nových prostorách v bývalém hobbymarketu Bauhaus. Bude v něm sídlit do doby, než bude opravena budova historických jatek, která se stane definitivním sídlem galerie. Do rekonstrukce Bauhausu bylo investováno cca 5 mil. Kč.

Oprava anglických dvorků, átiky, náměstí před Domem kultury města Ostravy včetně osvětlení bylo podpořeno částkou 13 milionů Kč.

Lidová konzervatoř a Múzická škola Ostrava byla v letech 2009–2019 podpořena celkovou částkou téměř 11 milionů korun, aby mohla zabezpečit svůj základní provoz, vybudovat bezbariérový přístup nebo vyměnit kotle.

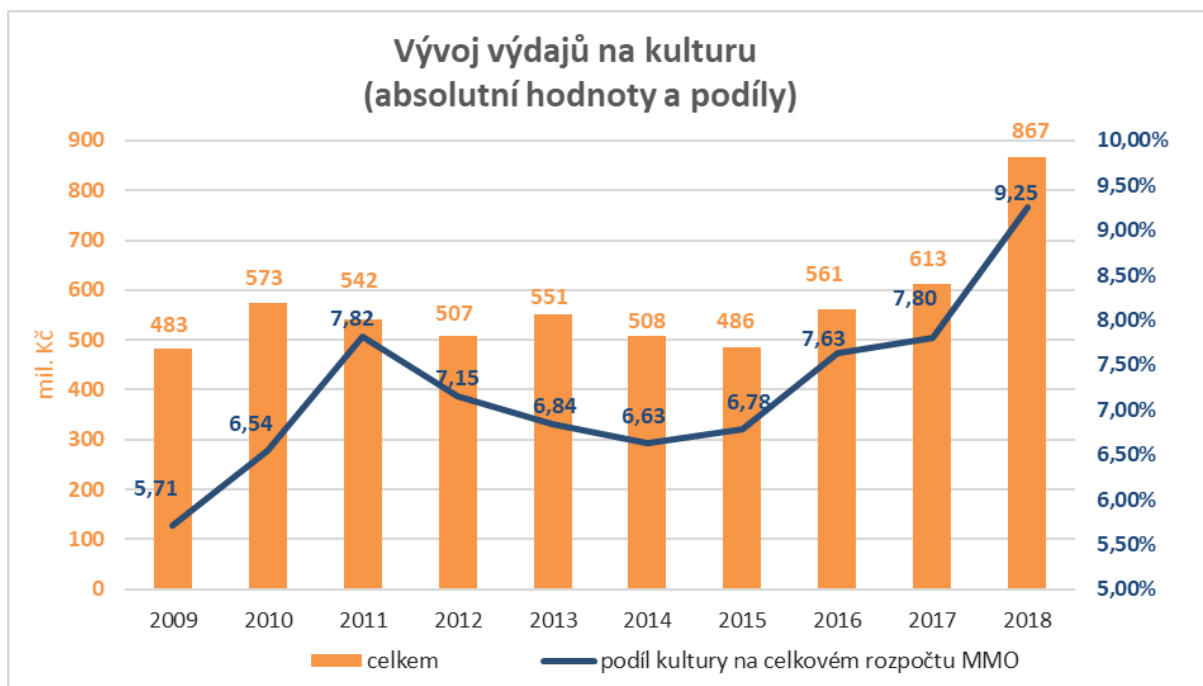
V letech 2009–2019 byla dle poskytnutých údajů z odboru kultury a volnočasových aktivit v oblasti kultury proinvestována téměř jedna miliarda Kč.

Hodnocení: Zásadním vstupem, který ovlivňuje výsledky kulturní strategie, jsou nepochybně finance. V tomto ohledu lze hodnotit naplňování vize pozitivně. Od roku 2009 můžeme pozorovat určitý výkyvy, nicméně od roku 2016 objem financí směřující do kulturních aktivit roste, a to jak v absolutních, tak i relativních hodnotách. Růst objemu financí je od uvedeného roku tažen zejména zvyšováním investičních výdajů, avšak rostou i neinvestiční výdaje. V případě zvyšování objemu financí do investic evidujeme mírnou disonanci s jednou z klíčových idejí Koncepce z roku 2014, která zdůrazňovala posílení akcentu spíše na kulturní software než na hardware (infrastruktura). U neinvestičních výdajů zaznamenáváme navyšování položky dotací, příspěvků a transferů, kde došlo k relativně významnějšímu navýšení od roku 2014 (z 59 na 70 milionů Kč) a tato hladina zůstává zachována do současnosti. Stoupající křivku mají také neinvestiční výdaje směřované k příspěvkovým organizacím, přičemž zde se promítá implementace zákonem navyšovaných mezd, jelikož počet zaměstnanců příspěvkových organizací se měnil jen parametricky. Trend zvyšování mezd v kulturních organizacích, vzhledem k jejich obecně podprůměrným hodnotám, lze hodnotit pozitivně, nicméně současně nelze opomenout skutečnost, že stát zvyšuje zátěž na obce, bez poskytnutí adekvátního navýšení.



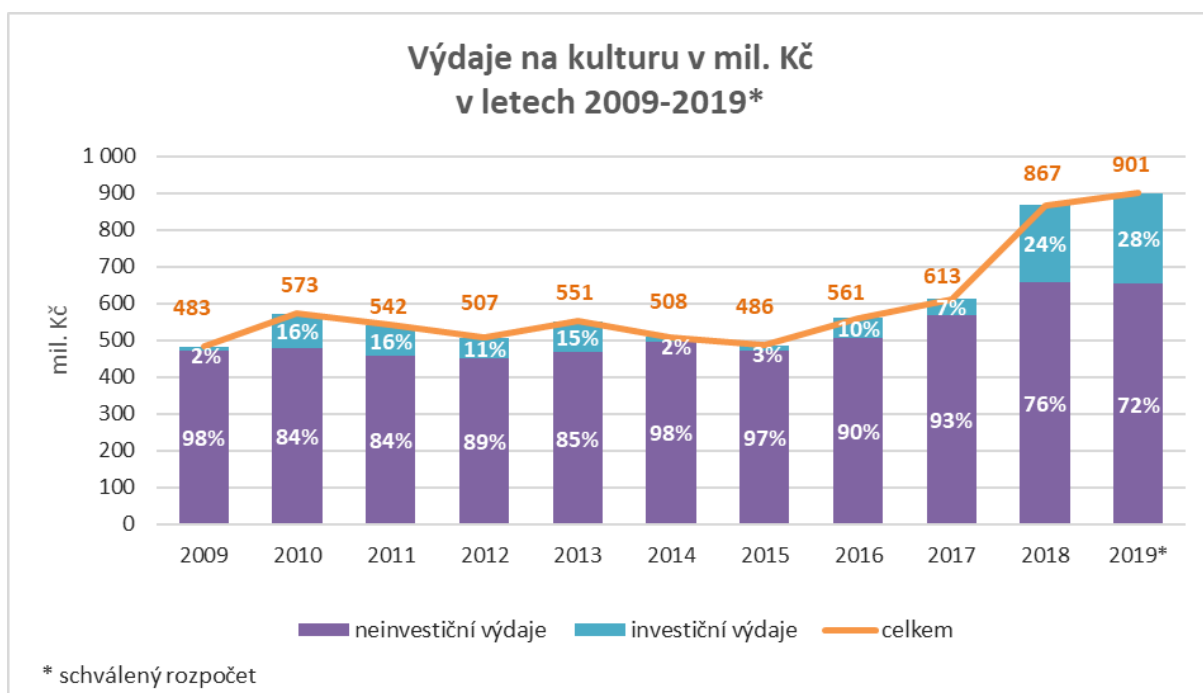
Výdaje Magistrátu města Ostravy na kulturu

Graf č. 7



Výdaje na kulturu vykazují dlouhodobý nárůst, a to jak v absolutních, tak i relativních číslech od roku 2009, nicméně s několikaletou sníženou podporou v letech ekonomické krize 2012-2015. Relativní podíl výdajů se však nikdy nedostal pod hodnotu 5,71 před přijetím koncepce.

Graf č. 8



V posledních dvou letech lze trend nárůstu investiční výdajů, což je pozitivní známkou ve vztahu k realizaci dlouho odkládaných investičních výdajů.



IV. Vývoj počtu pracovních míst a firem ve vybraných kulturních a kreativních odvětvích (KKO) na území města Ostravy

Pro potřeby hodnocení vývoje počtu pracovních míst v KKO byl vyčleněn specifický soubor odvětví (viz výše Evaluace naplňování Konceptce kultury SMO v časovém období 2009 až 2019). Selektce byla provedena na základě koncentrického modelu KKO dle Throsby (2008), podrobně v Konceptci rozvoje kultury statutárního města Ostravy z roku 2014. Autor rozlišuje celkem čtyři skupiny, kdy v centru modelu jsou situována klíčová kulturní odvětví jako například umění jako např. literatura, hudba, živé umění a výtvarné umění. Druhý kruh je vytvářen ostatními klíčovými kulturními odvětvími, jako je např. film, knihovny a fotografie. Třetí koncentrický kruh obsahuje širší kreativní odvětví jako např. památky, vydavatelské činnosti, televizní a rádiové vysílání či počítačové hry.

Vnější kruh zahrnuje příbuzná kreativní odvětví v podobě například reklamy nebo architektury. V tomto pojetí reprezentuje první skupinu NACE 90.0 (Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti) a také širší skupina NACE 94.99 (Činnosti ostatních organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů j. n.), kterou lze, v tomto čtyřdigitálním vymezení, chápat jako kulturní a společenské aktivity.

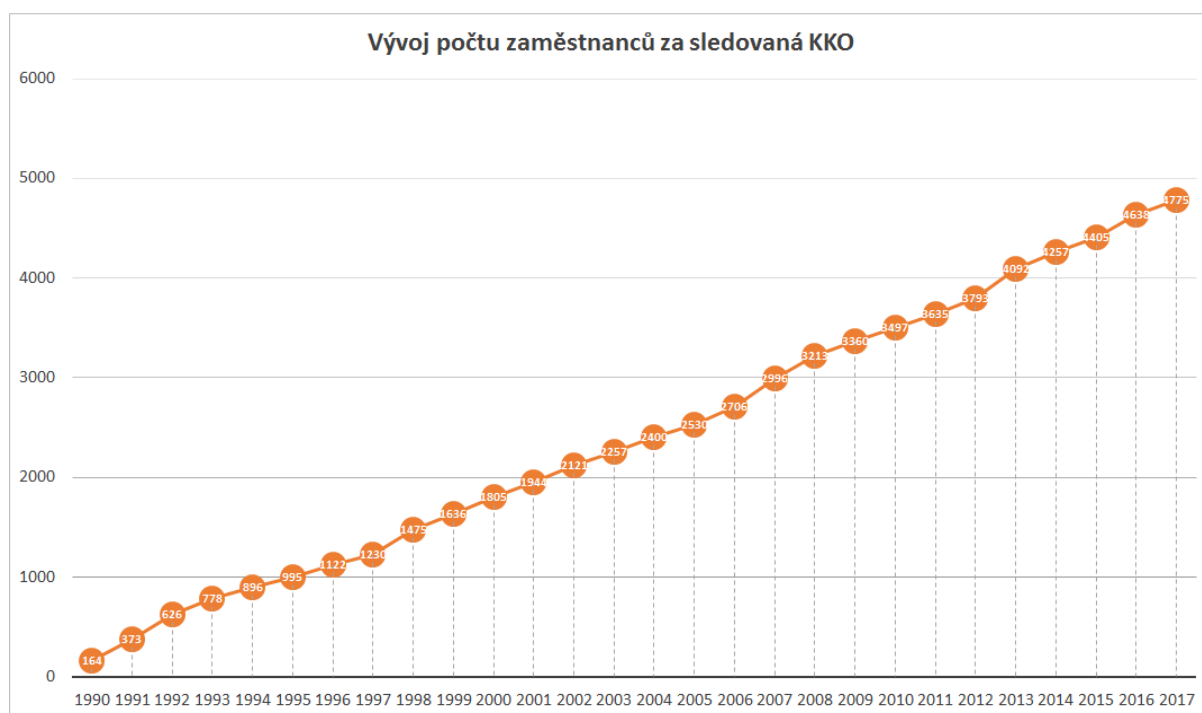
V druhé části (kruhu) jsou zastoupeny NACE 74.2 (Fotografické činnosti), NACE 59.1 (Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů) a ve třetí pak NACE 58.1 (Vydávání knih, periodických publikací a ostatní vydavatelské činnosti). Poslední skupina zahrnuje NACE 73.1 (Reklamní činnosti) a NACE 74.1 (Specializované návrhářské činnosti).

Dva klíčové indikátory v podobě kumulativní počtu zaměstnanců (hodnoceno dle váženého průměru počtu zaměstnanců dle velikostních kategorií RES) a kumulativního počtu firem 1990-2017 se vyvíjely ve sledovaném období 2009 až 2017 pozitivně.

Sledovaná odvětví vykázala nárůst počtu zaměstnanců o 42 % a (Graf č. 9) na 4 775 a počet firem narostl dokonce téměř o 50 %. Nejvýznamnější odvětví – ve smyslu zaměstnanosti – reklama zaznamenala nárůst o 48 %. Je nutné zdůraznit, že vzhledem k povaze dat je nezbytné vnímat tyto výsledky s jistou opatrností a také, že vliv konceptce nelze odizolovat do dalších faktorů jako například růst ekonomiky.



Graf č: 9



Zdroj: Český statistický úřad 2017

V. Shrnutí evaluace

Obecně lze říci, že integrace kultury do městského rozvoje se do jisté míry daří. Téma kultury bylo včleněno do Strategického plánu rozvoje města Ostrava 2017 - 2023. O dopadech kultury na rozvoj města se však nedaří informovat veřejnost a absentuje i evidence těchto dopadů. Kulturní infrastruktura je oblast vykazující nejvíce aktivit a opatření. Byly realizovány velké investiční akce, namátkově přístavba Divadla loutek, rekonstrukce Divadla Jiřího Myrona, proběhla revitalizace Trojhalí. Městská galerie Plato získala nové prostory v budově bývalého Bauhausu. Při vytipování vhodných nevyužitých prostor pro kulturní intervence velmi dobře posloužil projekt dočasného užívání Refill, který byl začleněn do nově zřízeného Městského ateliéru prostorového plánování a architektury (MAPPA). Lépe než na kulturní „hardware“ by bylo vhodné se v nové koncepci zaměřit na kulturní „software.“ Tedy práci s publikem, vzdělávání a komunikaci mezi kulturními producenty, obvody a MMO. Právě komunikaci považují kulturní aktéři spíše za nedostatečnou. Jako kvalitní lze hodnotit program kulturních institucí, což dokládá řada nezávislých ocenění a také samotní obyvatelé města prostřednictvím dotazníkových šetření. Obyvatelé jsou s kvalitou kultury poměrně spokojeni, nepovažují ji za problematickou oblast. Potenciál pro využití kultury se však skrývá v jejím možném přesahu na kultivaci veřejného prostoru, se kterým jsou občané dle dříve realizovaných šetření výrazně méně spokojeni.

Na základě realizovaného dotazníkového šetření mezi kulturními experty vyplývá, že naplňování koncepce je ohodnoceno známkou „lepší 3“. Existuje zde tedy prostor pro zlepšení, což poskytuje prostor pro realizaci řady opatření v rámci nové Koncepce rozvoje kultury SMO.



Konkrétně byly zmíněny nedostatky v těchto oblastech:

- Semináře a školení na téma, jak žádat o dotace na kulturu.
- Vzdělávání v oblasti kultury a kulturního managementu.
- Není nastaven systém komunikace mezi aktéry.
- Kulturní platforma nebyla vytvořena vůbec.
- Příležitosti pro vznik nových events nejsou vytvářeny.
- Práce s publikem a zpřístupňování kultury nejen divákům, ale i začínajícím producentům je na velmi slabé úrovni.
- Organizační naplňování koncepce není zajištěno funkčním pracovním místem.
- Dopady kultury na rozvoj města nejsou komunikovány a sledovány jen minimálně.
- Šetření spokojenosti by měly po vzoru Národního divadla moravskoslezského realizovat všechny kulturní instituce, pokud chtějí zpětnou vazbu od svých návštěvníků a optimalizovat svůj provoz, marketing i obsahovou nabídku.

Řada oblastí je hodnocena pozitivně, aktéři vnímají posun k lepšímu v oblasti marketingu a PR a obsahové nabídky. Obyvatelé jsou s kvalitou kultury poměrně spokojeni, nepovažují ji za problematickou oblast. Potenciál pro využití kultury se však skrývá v jejím možném přesahu na kultivaci veřejného prostoru, se kterým jsou občané dle dříve realizovaných šetření výrazně méně spokojeni.

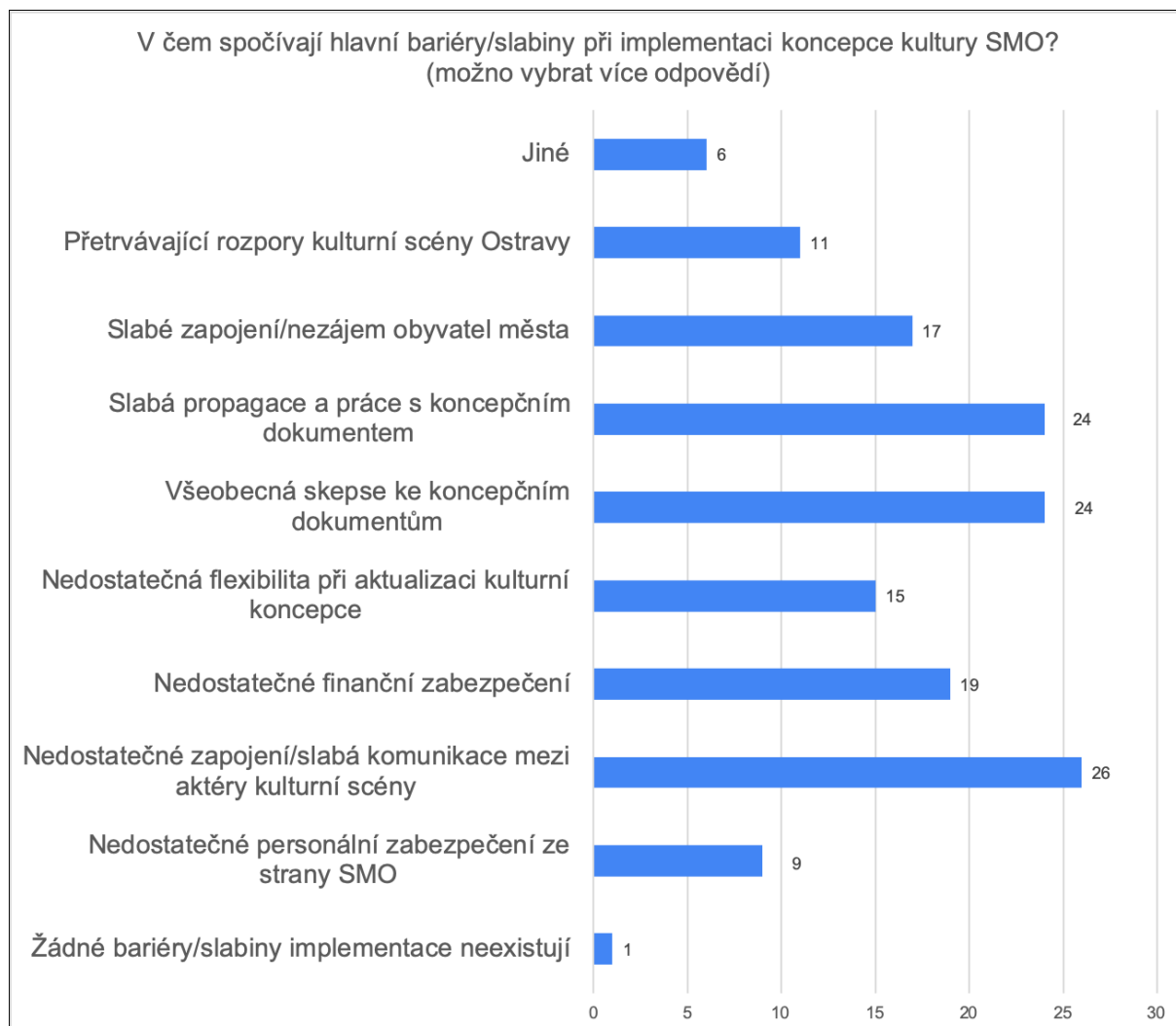
Evaluace tvoří nedílnou součást kulturní politiky města, napomohla k oživení komunikace mezi kulturními aktéry a bude důležitým podkladem pro další rozvoj kultury ve městě.

2. Implikace pro novou Koncepci rozvoje kultury statutárního města Ostravy

Strategické plánování představuje dynamický a kreativní proces, který, při nutné míře zjednodušení, zabývá hledáním cest, jak realizovat vizi budoucnosti. Obdobně jako se evolučně proměňuje samotné prostředí dotčené plánováním, tak i takto probíhají proměny plánování samotného a standardů, které by měly být naplňovány. Z tohoto důvodu se následující implikace soustřeďují primárně na kroky, které mají spíše evoluční nežli revoluční charakter. Součástí procesu strategického plánování je budování znalostních kapacit a osvojení si „řemesla“ plánování s jeho postupy, terminologií a zákonitostmi. Následující implikace pro novou Koncepci tedy staví na zkušenostech s tvorbou koncepcí předešlých, doplňuje je a rozvíjí, aniž by došlo k přetržení historických zkušeností a nastolení nové, zmatečné agendy.



Graf č.: 10





Graf č. 11



Poznámka: hodnocení škály: 1 = úspěšně až 5 = neúspěšně, modře vyznačené počty hlasů respondentů, n = 45

Z proběhlé evaluace vyplývají pro budoucí koncepci rozvoje kultury SMO následující implikace:

- Novou koncepci by bylo vhodné doplnit o úvodní slovo, vysvětlující význam strategického plánování, objasňující srozumitelně veškerou terminologii, hierarchii mezi vizí/misí až k jednotlivým projektům, tak aby se i nezasvěcený čtenář mohl v Koncepci vyznat. Tato implikace je důležitá pro popularizaci a přijetí koncepce běžnými občany.
- Analytickou část nové Koncepce je vhodné obohatit a rozšířit o zjišťování potřeb specifických skupin, jako jsou například studenti středních a vysokých škol v Ostravě.
- Je nutné zjednodušit strukturu Koncepce, podoba koncepce z roku 2009 je chaotická s nízkou návazností mezi některými prioritami a projekty.
- Nová koncepce by měla dbát na jednotnost terminologie. Zde se nabízí dvě cesty. První je využívat stejné terminologie použité v předešlých Koncepcích. Výhodou tohoto přístupu je návaznost historické zkušenosti, zamezení vzniklému chaosu a lepší pochopení obsahu Koncepce. Druhým přístupem je pak sjednotit terminologii dle hierarchicky vyššího plánu například podle Strategického plánu rozvoje města Ostravy na období 2017-2023. Výhodou tohoto přístupu je možnost postupně nastavit



jednotnou terminologii napříč všemi strategickými dokumenty, což přispěje k jejich srozumitelnosti.

- Doporučujeme do přípravy nové Koncepce intenzivněji zapojit městské obvody SMO, např. v podobě vlastní pracovní skupiny.
- Budoucí Koncepce by měla obsahovat důkladnou prioritizaci a typologizaci navržených projektů.
- Budoucí Konceptci je vhodné doplnit alespoň o základní analýzu rizik, což pomůže identifikovat, která opatření jsou skutečně klíčová pro naplnění vize Koncepce a je tedy nutné je bezpodmínečně realizovat, a která jsou pouze doplňková a pouze pomáhají vizi Koncepce naplnit.
- Jednotlivé cíle Koncepce by měly být definovány dle zásad SMART (Specific – konkrétní, Measurable – měřitelný, Achievable – dosažitelný, Realistic – realistický, Time-bound – ohraničený v čase). Chybí zejména měřitelnost a ohraničení v čase, což znesnadňuje evaluaci a monitoring naplňování. Tam kde je to možné je vhodné definovat i indikátory u jednotlivých projektů – např. návštěvnost, počet jednotlivých eventů.
- V Konceptci se vyskytují projekty spadající do kategorie běžné údržby. Projekty typu rekonstrukcí bez přidané nové kvality či kvantity by se měly nacházet spíše v investičních plánech než ve strategických rozvojových dokumentech. Zařazení takovýchto projektů do strategického plánu vede k jeho nabobtnávání a skutečně strategické projekty se mezi nimi ztrácí.
- V Konceptci platné od roku 2009 se často objevují projekty zaměřené na propagaci Ostravy v rámci cestovního ruchu. Obdobné aktivity doporučujeme přenechat strategiím zaměřeným na rozvoj pouze cestovního ruchu a budoucí konceptci zaměřit více na rozvoj kultury samotné. Totéž platí u projektů, které spadají pod jiné tematické oblasti, např. Revitalizace Komenských sadů.
- V rámci realizace a naplňování nové Koncepce je nezbytné zajistit adekvátní personální zabezpečení její implementace (např. pro potřeby průběžného monitoringu, propagace, komunikace a kooperace).
- Doporučujeme posílit PR a marketing nové Koncepce a to již od počátku její tvorby.