



Kvas o.s., www.kvasi.cz

Závěrečná zpráva z diskuse s aktéry nad stavem grantového řízení v oblasti kultury a turistického ruchu a situací turistického ruchu a kultury v Písku obecně

Vypracovala: MgA. Olga Škočová Bláhová

Kvas o.s., občanské sdružení / adresa: Oblouková 16, 101 00, Praha 10 / tel.: +420605138833 / email: tonamto@kvasi.cz / web: www.kvasi.cz / registrované u Ministerstva vnitra České republiky pod.č.j. VS/1-1/68 853/07-R / IČ: 22671102 / DIČ: CZ22671102 / transparentní účet.: 2813252001/5500 - Raiffeisenbank a.s.

1. Zadání a cíl analýzy

Zadání analýzy bylo specifikováno na základě rozhovoru s vedoucími pracovníky OŠK a expertkami na kulturní plánování a participaci v oblasti kultury a turistického ruchu. A dále na základě vyhodnocení stavu informační obsažnosti žádostí pro oblast kultury a turistického ruchu za rok 2013. Součástí zadání se stalo participativní řešení tedy diskuse mezi veřejnou správou a žadateli o potřebách na jedné straně a možnostech na straně druhé a společných pravidlech, která na straně jedné zjisti efektivní a transparentní rozhodování o veřejných financích a na straně druhé zajistí dostatečné financování kvalitních kulturních projektů.

Jako základní potřeby OŠK pro analýzu grantového řízení externími experty bylo identifikováno následující:

1. Obsahové inovace grantového řízení a podnětí nových nápadů pro kulturu ve městě
2. Motivace žadatelů k lepšímu výkonu při vyplňování žádostí a tak získání kvalitnějších podkladů pro rozhodování o přidělení grantových prostředků na jednotlivé projekty
3. Získání zpětné vazby od expertů, kteří mají srovnání se stavem grantových řízení a řízení kultury obecně v jiných českých městech

Cíl analýzy pak byl definován následovně:

Zajistit konsenzuální podklad pro změnu grantového řízení v oblasti kultury a turistického ruchu na základě identifikace jeho problémů a silných stránek v širším kontextu vnímání stavu kultury a turistického ruchu jeho aktéry v Písku.

2. Metodika analýzy a harmonogram

Analýza proběhla v těchto krocích:

- Vytvoření zadání a definování cílů analýzy na základě diskuse s pracovníky Odboru školství a kultury a expertkami na kulturní plánování a participaci v oblasti kultury a turistického ruchu (srpen – říjen)
- Workshop s kulturními aktéry a aktéry působícími v turistickém ruchu: SWOT kolotoč a analýza 4 nejvýznamnějších problémů z pohledu účastníků (září)
- Komentáře a doplnění po workshopu s aktéry (září - říjen)
- Expertní rozbor SWOT analýzy a přepis informací získaných na workshopu s aktéry k celkové situaci kultury a turistického ruchu v Písku a ke grantovému řízení v oblasti kultury a turistického ruchu (listopad – prosinec)
- Představení celkové analýzy a jejích závěrů aktérům v oblasti kultury a turistického ruchu (leden)

Paralelně ke zpracování podkladů z diskuse s aktéry probíhal expertní rozbor grantového řízení (samostatný výstup PhDr. Alexandra Brabcová)

2.1. WORKSHOP S AKTÉRY PŮSOBÍCÍMI V OBLASTI KULTURY A TURISTICKÉHO RUCHU

Cíle workshopu

- Stručná diskuse ke stavu nezřizovaného sektoru kultury v Písku obecně (SWOT)
- Zjistit potřeby a vize žadatelů účastnících se grantového řízení
- Získat zpětnou vazbu k formátu grantového řízení (termíny, četnost, jednoleté a víceleté granty, náročnost formulářů, vypsaná témata)

Program workshopu

16:00-16:10 úvod

16:10-16:55 moderovaná skupinová diskuse – SWOT kultury a grantového řízení v Písku

16:55-17:00 přestávka

17:00-17:30 diskuse – analýza příčin

17:30-17:45 informace o novinkách OŠK a KDM

17:45-18:00 dotazy k právě probíhající 1. výzvě na podporu kultury i CR

Účastníci setkání:

Č.	ORGANIZACE	JMÉNO	OBOR/ŽÁNŘ
1	TROI	Jiřina Pospíšilová	Soukromá osoba
2	HOTNET s.r.o	Lojík Tomáš	Provoz wi-fi připojení, počítačové software
3	DDM Písek	Křížová	Mezioborové/profesionální vzdělávání - neformální vzdělávání, volný čas dětí a mládeže,
4	T-Dance – taneční studio	Lanc	Tanec/profesionální vzdělávání , neformální vzdělávání, volný čas dětí a mládeže
5	Centrum kultury Písek o.p.s.	Mullerová	Mezioborové, profesionální promotér , Divadlo, kino, hudba, lokální výtvarné umění – městský promotér kultury
6	Centrum kultury Písek o.p.s.	Michlová	Mezioborové, profesionální promotér , Divadlo, kino, hudba, lokální výtvarné umění – městský promotér kultury
7	Komise CR	Slavová	Soukromá osoba z oblasti cestovního ruchu
8	Dechová hudba města Písku	Starý	Hudba, zájmové , Dechová hudba
9	LS Nitka Písek	Černá	Divadlo, zájmové , Loutková představení pro děti
10	Mažoretky Písek, os	Jandová	Sport/tanec, profesionální vzdělávání - volnočasové

Závěrečná zpráva z úvodního setkání k analýze grantového řízení ve městě Písek 18.12. 2014 , Písek

			vzdělávání dětí a mládeže
11	Písečan	Kotalová	Tanec, zájmové - Tradiční lidové tance
12	W Sdružení Písek, os	Hovorková	Divadlo/ zájmové vzdělávání – volný čas dětí a mládeže
13	Písecký svět	Jelenová	Občanská nejen watchdogová iniciativa/částečně profesionalizovaná Webový portál www.piseckysvet.cz
14	MC Kvítek, RC Fazole	Petrová	Mezioborové/ zájmové - Volný čas dětí a maminek
15	DS Prácheňská scéna	Staněk	Divadlo / zájmové
16	Lousiana, os	Dvořák	Tanec/ zájmové – linedance, country volný čas dospělých
17	Sborissimo	Škvarka	Hudba / zájmové – Sborový zpěv
18	Písečánek	Handrejch	Tanec / profesionální vzdělávání – tradiční lidové tance - volný čas dětí a mládeže.
19	Sladovna Písek o.p.s	Dobiášová	Mezioborové s prioritou ve vizuálním umění + CR infocentrum / profesionální – vlastní autorská produkce + prostor pro další profesionální i neprofesionální subjekty.
20	Písecký komorní orchestr	Krämerová	Hudba / profesionální - Komorní soubor
21	Y.E.S	Poskočil	Zájmový spolek / blíže nedohledáno
22	Město Písek OŠK	Bauerová	Odbor školství a kultury
23	Město Písek OŠK	Lorencová	Odbor školství a kultury
24	Město Písek OŠK	Cibulková	Odbor školství a kultury
25	Město Písek OŠK	Kučerová	Odbor školství a kultury

Metoda diskuse

Jako metoda pro diskusi s aktéry z oblasti kultury a cestovního ruchu byl zvolen rámec SWOT analýzy.

SWOT analýza je metoda, kterou lze získat představu o silných stránkách, slabých stránkách, příležitostech a hrozbách pro řešené téma. Silnými stránkami se myslí existující hodnoty, slabými stránkami se myslí existující problémy vnitřního charakteru, přímo se týkající daného tématu. Příležitostmi se myslí, něco, co přichází k danému tématu zvenku. Hrozby pak mohou být vnější nebo vnitřní – vnější jsou ty, na které primárně řešitel tématu nemá vliv, nicméně je dobré znát preventivní opatření při tom, když hrozba nastane. Vnitřní jsou pak ty, na které má vliv, může ovlivnit zda nastanou nebo ne.

Pro vytvoření základní SWOT analýzy kultury v Písku a SWOT analýzy grantového řízení byla konkrétně zvolena metoda tzv. SWOT kolotoče.

Popis metody „SWOT kolotoč“

Účastníci se rozdělí do čtyřech skupin, ke čtyřem pracovním stolům. Každý stůl představuje jeden z kvadrantů SWOT analýzy. Skupiny diskutují deset minut pouze o problémech, hrozbách nebo pouze o silných stránkách, nebo příležitostech. Moderátor usměrňuje debatu a zapisuje poznatky na flipchart. Po deseti minutách se skupiny posunou k dalšímu stolu. Všechny skupiny se tak postupně dostanou k soustředěné diskusi ve všech čtyřech kvadrantech SWOT. Každá následující skupina je inspirována výstupy diskuse skupiny předešlé a doplňuje, co jí chybí. Na konci debaty, kde defakto u každého stolu byly poznatky debaty 4x verifikovány různými skupinami aktérů, jsou obvykle témata v jednotlivých kvadrantech vyčerpána a aktéři již nemají co dodat.

Metoda umožňuje efektivní řízení diskuse a strukturaci přemýšlení zúčastněné veřejnosti. Umožňuje, aby se i veřejnost, která nemá zkušenosti s analytickými metodami, efektivně pod vedením moderátora, soustředila na jednotlivé části SWOT a neodbíhala k jiným částem diskuse. Metoda umožňuje maximálně vytěžit znalost kulturní komunity o prostředí ve kterém působí.

Po uzavření diskuse metodou SWOT kolotoč dostal každý z přítomných účastníků možnost přidělit celkem 4 hlasy identifikovaným silným a slabým stránkám a zvolit svoje priority. Z hlasování tak vyvstaly 4 nejzávažnější problémy a silné stránky.

Účastníci se pak rozdělili opět ke čtyřem stolům dle svých preferencí a věnovali se rozboru čtyřech problémů, které byly identifikovány jako nejsilnější metodou Stromu problémů

Popis metody „Strom problémů“

Metoda Strom problémů umožňuje u jednotlivých problémů identifikovat a prodiskutovat jejich příčiny a důsledky, přehledným rozkreslením na flipchart. Efektem diskuse nad stromem problémů bývá též redukce klíčových problémů ve SWOT analýze. Ukáže se totiž, že některé identifikované problémy jsou spíše příčinou nebo důsledkem jiného problému, který se jeví jako klíčový. Problémový strom je klíčovým doplňkem SWOT analýzy. Řešení problému totiž spočívá v odstranění jeho příčin. Pokud příčiny neznáme, navržené řešení nemusí odstraňovat ty nejzávažnější příčiny a tedy ani problém samotný.

2.2. KOMENTÁŘE A DOPLNĚNÍ PO WORKSHOPU S AKTÉRY

Po konání workshopu kulturní aktéři i zaměstnanci úřadu dostali možnost doplnit výstupy ještě písemně pro případ, že by nebyli spokojeni s promítnutím svého pohledu do diskuse, nebo z důvodu, že se nemohli diskuse účastnit.

Tuto možnost zaměstnanci úřadu využili a dále ji využili dvě osoby z řad kulturních aktérů, jedna, která se workshopu účastnila a druhá, která se workshopu neměla možnost účastnit.

2.3. EXPERTNÍ ROZBOR SWOT ANALÝZY A EXPERTNÍ NÁVRH ZÁVĚREČNÉ SWOT

Analýza aktérů a jejich role v diskusi pro interpretaci SWOT analýzy

Pro správnou interpretaci SWOT analýzy je důležité vědět, kdo mluví a z jaké perspektivy. Pro to, abychom získali co nejobektivnější představu o problému, je důležité, aby se skupina, která o něm mluví skládala z aktérů, kteří vidí téma z různých stran, aby nepřevážil názor jedné zájmové skupiny. A zároveň z aktérů, kteří mají dostatek informací a znalost tématu.

Naším cílem bylo primárně získat na půdorysu SWOT získat zpětnou vazbu k funkčnosti grantového systému pro kulturu a turistický ruch. Pro získání širší perspektivy aktéři byli požádáni, aby se také na půdorysu SWOT vyjádřili k celkové situaci kultury a turistického ruchu ve městě a ve vztahu k celkové situaci přemýšleli o grantovém systému.

SWOT analýza vznikla tedy s aktéry z oblasti kultury a turistického ruchu, kteří využívají grantový systém v diskusi s úředníky z Odboru Školství a kultury (OŠK). Jedná se tedy primárně o organizace, spolky a jednotlivce zastupující občanskou společnost. Zaměstnanci úřadu sehráli zejména roli moderátorů a jejich názor se do výsledné SWOT analýzy intenzivně nepromítl, proto byl doplněn následně písemně.

Diskuse se neúčastnili zástupci institucí přímo zřizovaných jako příspěvkové organizace města Písek (Městská knihovna Písek) nebo Jihočeského kraje (Prácheňské muzeum v Písku) muzeum), ani zástupci veřejnou správou zřizovaného nebo soukromého uměleckého vzdělávání (ZUŠ, Filmová akademie Miroslava Ondříčka) které samozřejmě hrají důležitou roli v kultuře i cestovním ruchu města. Díky tomu, že město Písek zřizuje v oblasti kultury a turistického ruchu pro zajištění služeb občanům i návštěvníkům 2 obecně prospěšné společnosti, totiž Centrum kultury Písek o.p.s a Sladovna o.p.s, setkali se zúčastnili i zástupci těchto větších institucí. Diskuse se neúčastnila ani politická reprezentace, či zástupci komisí pro kulturu turistický ruch města. Dále se neúčastnili podnikatelé v oblasti turistického ruchu.

Pohled na situaci, který jsme získali je tedy konsenzuálním pohledem aktérů z oblasti turistického ruchu a kultury a zaměstnanců Odboru školství a kultury. V některých aspektech, zejména co se týče kritičtějšího pohledu na grantové řízení z pohledu úřadu směrem k aktérům (zejména v tom jakým způsobem aktéři naplňují požadavky veřejné správy na úroveň vyplnění grantových formulářů a kvalitu předložených projektů jako podkladu pro rozdělování financí ve veřejné soutěži) zaměstnanci úřadu sehráli zejména roli moderátorů a jejich názor se do výsledné SWOT analýzy zaznamenané na při diskusi na workshopu intenzivně nepromítl, proto byl doplněn ještě následně písemně.

Co vyjadřuje předkládaná SWOT analýza

SWOT analýza, která vznikla v diskusi mezi aktéry je jakýsi vstupem do další debaty. Na základě tzv. diskusní SWOT je možné udělat si základní představu o situaci, kterou nadále třeba prověřit důkladnějším průzkumem a popisem celé situace, a to v obou případech, jak co se týče celkového pohledu na situaci ve městě, tak funkčnosti grantového systému.

V případě grantového řízení, které je v rámci zadání této analýzy v hledáčku, je SWOT analýza vytvořená aktéry verifikována jednak doplněním ze strany zaměstnanců úřadu a jednak podrobným analytickým pohledem expertky na grantová řízení, PhDr. Alexandry Brabcové (viz samostatný dokument: PhDr. Alexandra Brabcová, Analýza grantového systému města Písku na podporu kultury a cestovního ruchu – pilotní sonda rok 2013.)

Co se týče reflexe grantového systému v oblasti kultury a turistického ruchu lze tedy při spojení obou analytických materiálů pohled považovat za dostatečně vyčerpávající. Pohled na celkovou situaci je dílčí a pokud by měl být získán celkový pohled na situaci kultury a turistického ruchu ve městě, bylo by třeba do debaty zapojit všechny relevantní aktéry, kteří v diskusi chyběli viz výše.

Expertní čištění a návrh závěrečné expertní SWOT analýzy

Získané zaznamenané poznámky v diskusi byly následovně expertně analyzovány a interpretovány. V diskusi s pracovníky odboru Školství a kultury byla ověřena akceptovatelnost interpretace. Ve zdrojové analýze jsou ponechána zaznamenaná tvrzení v diskusi na flipcharty, dále jsou okomentována přeformulována do podoby, ve které jsou samonosně vypovídající, dále jsou expertně okomentována zda odpovídají umístění v kvadrantu na základě pravidel SWOT analýzy. Expertní návrh SWOT je pak vyčištěn a doplněn na základě tvrzení došlých ex post, tvrzení jsou doplněna na základě došlých poznámek ex post, sloučeny v širší celek případně, že se dotýkaly stejného tématu a přetříděna do odpovídajících kvadrantů SWOT analýzy. Např. z příčin byly vyloučeny ty teze, které nebyly v pravém slova smyslu příležitostí, ale řešením problému. Hrozby byly okomentovány jako vnitřní a vnější – tedy ty, na jejichž řešení mají účastníci vliv a na ty, které jsou skutečnými vnějšími hrozbami, z hrozeb byla vyškrtána ta témata, která spíše indikují stávající slabou stránku.

3. 5. Expertní rozbor SWOT analýzy kultury, umění a turistického ruchu v Písku

3.1. SILNÉ STRÁNKY

3.1.1. SILNÉ STRÁNKY – záznam textu dle předlohy ze setkání a finální návrh formulace, řazeno dle bodového hodnocení

Číslo	Silné stránky umění a turistického ruchu v Písku - záznam textu dle předlohy ze setkání včetně hodnocení	Prioritizace (počet bodů)	Návrh expertního přepisu s ověřením OŠK	Expertní komentář
1	Ve městě existuje program/nabídka pro všechny věkové kategorie (program je různorodý)	11	Ve městě existuje kulturní program/nabídka pro všechny věkové kategorie (program je různorodý)	
2	Zviditelnění a reprezentace města	8	Var. 1 Město cíleně kulturu využívá ke svému zviditelnění a reprezentaci a spojení značky města s kulturou. Var. 1 Kultura zviditelňuje a reprezentuje město Písek	Není zřejmé, zda se myslí spíše obecná vlastnost kultury, že má potenciál město reprezentovat, nebo zda se to tak děje. Varianta 1 vypichuje že se tomu tak děje koncepčně ze strany města, Varianta 2 konstatuje, že tomu tak je s nebo bez koncepčního úsilí města
3	Patriotismus	5	Písečtí občané jsou patrioti a mají ke svému městu vztah.	
4	Vzájemná komunikace (žadatelé a MěÚ) /	4	Dobrá komunikace aktérů v kultuře a turistickém ruchu s městským úřadem (Oddělením kultury OŠK) a naopak	
5	Tradice kultury	4	V Písku je kultura tradičně vnímanou hodnotou jak ze strany jeho obyvatel, tak města, které kulturu dostupnými nástroji řízení i finančními prostředky podporuje.	
6	Vysoká kvalita spolků a souborů	2	Ve městě je vysoká úroveň a kvalita spolků a souborů působících v oblasti kultury a turistického ruchu.	
7	Umístění města	2	Město je na mapě ČR dobře umístěno (dobrá	

			dopravní obslužnost, dostupná vzdálenost od Prahy i ČB – do 1.20 min, vstupní brána do Jižních Čech směrem od Prahy, atraktivní destinace pro cestovní ruch v okolí Orlická přehrada, hrad Zvíkov), což hraje důležitou roli pro kulturu i cestovní ruch.	
8	Bohatství města	2	Bohatá historie města, atraktivní historické centrum a umístění v přírodě.	Sloučit s bodem 7 – umístění města a 11 Památky a historie
9	Zájem o kulturu ze strany široké veřejnosti v Písku	2	Zájem o kulturu ze strany široké veřejnosti v Písku, dostatek dobrovolníků při pořádání kulturních akcí	Sloučeno s bodem, který se týkal dobrovolníků
10	Významné osobnosti pocházející z Písku	2	Z Písku pochází řada významných osobností	Může být silnou stránkou, v případě že tím město aktivně pracuje a využívá významné historické osobnosti, nebo žijící osobnosti k presentaci města jinak se jedná spíše o nevyužitý potenciál.
11	Existence historických památek	1	Ve městě je atraktivní památková zóna i jednotlivé památky, kterou mají rádi místní a přitahuje zájem turistů	
12	Navigační systém po městě	1	Ve městě je navigační systém, podle kterého se návštěvníci snadno a dobře orientují	
13	Dostatek kulturních akcí a dobrovolníků na akce	1		První část sloučena s bodem 1 a druhá část sloučena s bodem 9
14	Zvýšení návštěvnosti města a dobré vztahy s partnerskými městy	1	Zvýšení návštěvnosti města turisty za poslední 2 roky a dobré vztahy s partnerskými městy	
15	Vzdělanost obyvatelstva	1	Ve městě je velké množství zejména středoškolských studentů, kteří oživují město	Dle zpřesnění moderátorky stolu z teze vyplývá, že je Písek městem zejména středoškolských studentů, kteří ho oživují. Navrhují reformulovat.
16	Podpora města (volné vstupné) (FF)	0	Díky finanční podpoře města je v Písku dostatek akcí pro obyvatele, které se konají bez vstupného.	
17	Nosné dlouhodobé téma	0	Město vytyčuje dlouhodobé téma v oblasti kultury a cestovního ruchu na každý rok, ke kterému se pak akce tematicky vztahují	
18	Přírodní bohatství	0	Město i jeho okolí nabízí dostatek přírodního	

Závěrečná zpráva z úvodního setkání k analýze grantového řízení ve městě Písek 18.12. 2014 , Písek

			atraktivit pro využití obyvatel i pro turistický ruch
	Silné stránky grantového systému pro kulturu, umění a turistický ruch v Písku – expertní přepis		
19	Existence grantů jako taková	13	Město má grantový systém pro kulturu a cestovní ruch, ve kterém je dostatek finančních prostředků
20	Výše příspěvku na jednotlivé projekty	0	Výše příspěvků na jednotlivé projekty je dobrá vzhledem k požadovaným částkám v jednotlivých projektech
21	Funkčnost nastavení grantů	0	Grantový systém je relativně dobře nastaven (obtížnost formulářů, četnost vyhlášení, témata, hodnocení, jednoleté a víceleté granty)
22	Metodická pomoc při zpracování grantů uživatelům ze strany oddělení kultury	0	Oddělení kultury poskytuje uživatelům metodickou pomoc při zpracování grantů

3.1.2. SILNÉ STRÁNKY – Expertní závěry

V případě obecného pohledu na kulturu a turistický ruch jako takové pro modelaci návrhu závěrečné expertní SWOT (viz kapitola 4.) vybíráme pouze teze, které dostaly minimálně tři hlasy. V případě silných stránek se tedy jedná o teze 1-5. K těmto formulovaným aktéřům přidáváme expertní tvrzení, které implicitně vyplývá z formulované hrozby č. 3: Změna priorit města, tedy že: Kultura a turistický ruch jsou pro město prioritou. Toto tvrzení zdaleka neplatí pro každé české město, považujeme tedy za důležité toto tvrzení explicitně formulovat jako silnou stránku.

V případě pohledu na grantové řízení ponecháváme všechna relevantní tvrzení v rámci celé SWOT analýzy. V tomto případě považujeme za cenné pro další práci (reformulaci grantového formálního i obsahového řízení) spíše všechna tvrzení, na kterých se aktéři shodli v závěrečné expertní tabulce zachováme počet bodů, který tvrzení dostala. Tato tvrzení pak doplňujeme i několika tezemi z komentářů došlých ex post, kde jsou důležitá tvrzení, na která při diskusi zůstala z jakýchkoli důvodů zůstala při diskusi nepojmenovaná. V případě silných stránek se nejedná o žádnou tezi.

3.2. PŘÍLEŽITOSTI

3.2.1. PŘÍLEŽITOSTI - záznam textu dle předlohy ze setkání a finální návrh formulace

Číslo	Příležitosti v oblasti kultury, umění a turistického ruchu v Písku – záznam textu dle předlohy	Návrh expertního přepisu s ověřením OŠK	Expertní komentář
1	Vybudování stálého zastřešeného místa pevného ozvučeného pódia (Zahrada KD, místo plavečáku, na náměstí)	Vybudování stálého zastřešeného místa pevného ozvučeného pódia (např. na zahradě KD, místo bývalého plaveckého bazénu nebo na náměstí)	Nejedná se o příležitost, příležitost jako taková je něco vnějšího. Vybudování pódia je řešením definovaného problému č. 4. (chybí kvalitní podium pro venkovní produkce)
2	Vzdělávání rodičů / seniorů	Vzdělávání rodičů a seniorů skrze kulturu a umění	Vzdělávání rodičů a seniorů nebo obecně dospělých v kultuře a umění, nebo skrze kulturu a umění je jistě příležitostí. A to jak ve smyslu rozvoje publika, tak ve smyslu rozvíjení příležitostí pro vlastní seberealizaci. Tak ve smyslu rozvíjení příležitostí k účasti na kultuře pro sociálně či kulturně vyloučené skupiny. Může být i komerční příležitostí. Mezi slabými stránkami se neobjevil nezájem publika o kulturní akce, naopak se zdá, že se lidé kulturního života města účastní, nejde tedy o vzdělávání ve smyslu výchovy publika k účasti na kultuře. Tuto příležitost je třeba lépe specifikovat vzhledem k poptávce ve městě.
3	Geografická poloha města	Město je na mapě ČR dobře umístěno (dobrá dopravní obslužnost, dostupná vzdálenost od Prahy i ČB – do 1.20 min, vstupní brána do Jižních Čech směrem od Prahy, zajímavé atraktivity Hrad Zvíkov, Orlická přehrada). Tento fakt má potenciál pro rozvoj kultury a cestovního ruchu.	Geografická poloha města může být z pohledu kultury a turistického ruchu dostatečně využívaným potenciálem a pak se spíše jedná o silnou stránku, kde je ostatně také zmíněna, nebo se jedná spíše o nevyužitý potenciál a pak může být zařazen do příležitostí. Zda je potenciál polohy dobře využit, či zůstává spíše příležitostí je třeba více prodebatovat, z informací z diskuse nelze posoudit. Vzhledem k tomu, že tvrzení nedostalo vysoké bodové hodnocení lze jej v ponechat v kategorii příležitosti.

4	Širší zapojení spolků, komunit, okolních obcí	Větší zapojení komunit a spolků z města i z okolních obcí do kulturních akcí pořádaných ve městě. (např. Kulturní léto)	Větší zapojení různých skupin aktérů je jistě příležitostí. Konkrétním řešením pak může být kromě konkrétních výzev k zapojení do akcí zároveň zajistit propagaci kulturních akcí, které se odehrávají ve městě lépe v okolních obcích a komunitách a obráceně – zlepšit informovanost Píseckých o kulturním dění v okolních obcích.
5	Sdružování akcí a aktivit – Síť (koordinátor)	Sdružování akcí a aktivit do větších smysluplných celků	Nejedná se o příležitost, ale o řešení, které souvisí s problémem č. 2 (chybí koordinátor kultury). Navrhuji sloučit body 5 a 6. Otázkou je pro koho je sdružování akcí dobré, občané většinou chtějí, aby se „něco dělo“ v průběhu roku. Pro turistický ruch je naopak spíše vhodné akce kumulovat, neb jsou pak snadněji komunikovatelné.
6	Vzájemná koordinovanost akcí (termíny a náplň)	Lepší koordinace akcí v průběhu roku z hlediska termínů a obsahu, tak aby spíše zvyšovaly zájem místního publika i turistů.	Nejedná se o příležitost, ale o řešení, které souvisí s problémem č. 2 (chybí koordinátor kultury). Navrhuji sloučit body 5 a 6.
7	Zapojení / motivace podnikatelů v Cestovním ruchu (mj. podpora předzahrádek)	Motivace podnikatelů v z cestovního ruchu ke zlepšování služeb (např. podporou předzahrádek) i vytváření nové atraktivní nabídky.	
8	Podpora soustavné činnosti spolků (dlouhodobě fungujících)	Soustavně podporovat činnost Spolků, které ve městě působí dlouho a jsou jakýmsi „rodinným stříbrem“.	Jedná se spíše o řešení problému č. 14, chybí dlouhodobá podpora soustavné činnosti spolků.
9	Využití O. Ševčíka a jiných osobností spjatých s Pískem	Využití O. Ševčíka a jiných osobností spjatých s Pískem k propagaci a budování jména města.	Významné osobnosti pocházející z města jsou buď silnou stránkou v budování značky města, neb je město využívá, nebo nevyužitým potenciálem – nemohou být zmíněny jak v kapitole silné stránky, tak příležitosti.
10	Využití rodáků (mimo jiné upřednostnění při realizacích)	Využití rodáků a upřednostnit realizaci akcí v Písku místními podnikateli, rodáky, nikoliv lidmi bez vztahu k městu Písek	Vyzvat významné rodáky k uměleckým realizacím v Písku je jistě možné, záleží v jakém formátu. Rodáky nelze nijak upřednostnit v realizaci akcí, jedná –li se o otevřené veřejné soutěže, byla by to nepovolená diskriminace.

			Na jednu stranu se jedná o příležitost, která je svým obsahem blízka bodu 9. – navrhuji sloučit. Ve druhé části tvrzení se jedná o jakousi pobídku v oblasti podnikání v kultuře a turistickém ruchu pro Písecké neziskové organizace nebo podnikatele. V tomto směru se nejedná o příležitost, ale spíše o řešení problému, který nebyl pojmenován. Jaké mají v Písku organizátoři a podnikatelé v oblasti kultury a cestovního ruchu podmínky? Jak město podporuje podnikání v této oblasti? Může se pak jednat např. o konkrétní cíl: Zlepšit podmínky pro podnikání v oblasti kultury a cestovního ruchu.
11	Oživení městského ostrova, Živec, Soutok	Lepší využití a oživení dobře dostupných a atraktivních přírodních míst jako městský ostrov, rekreační objekt na Živci, soutok Otavy a Blanice u Putimi s kempem, restaurací a probíhající cyklostezkou, pro turistický ruch. (zlepšit infrastrukturu a doplňkové služby)	Zmíněná 3 místa jsou velmi atraktivní pro návštěvníky – jedná se o lehce dostupná přírodní místa, nedisponují však kvalitní infrastrukturou (špatné restaurace a minimální další doplňkové služby). Oživení zmíněných míst je jistě příležitostí navrhuji formulovat obecněji a spojit s bodem 12.
12	Zapojení a využití zemského hřebčince, kulturního domu	Lépe využít zemský hřebčinec a kulturní dům pro turistický ruch.	Téma Hřebčince navrhuji spojit s bodem 11, téma zlepšení spolupráce spolků a kulturního domu není příležitostí, ale týká se řešení problému č. 1. (Nemožnost využití KD spolky za dostupných podmínek). Navrhuji spojit s problémem č. 1.
13	Větší podpora a zapojení dětí a mládeže „vyhnání od compů a z hospod“	Posílení využití kultury a umění pro seberealizaci dětí a mládeže jako prevenci sociálně patologických jevů (nadměrné hraní počítačových her, konzumace alkoholu v restauracích a ve veřejném prostoru)	Jedná se o příležitost, kdy může být kultura takzvaně instrumentalizována k řešení problému z jiné oblasti, který je ovšem ve městě závažný. Tento problém se mezi problémy, které se týkají kultury v Písku pochopitelně neobjevil.
Příležitosti grantového systému pro kulturu, umění a turistický ruch v Písku – expertní přepis			
14	Podpora činnosti nejen akcí	Podporovat nejen akce, ale i dlouhodobou a soustavnou činnost spolků a organizací.	Nejedná se o příležitost, ale o řešení slabé stránky č. 12

15	Zapojit pravidlo – nutná koordinace	Do grantových pravidel či smlouvy vložit podmínku nutné časové koordinace pořádané akce s ostatními organizátory.	Nejedná se o příležitost, ale o možné dílčí řešení slabé stránky č. 2. (chybí koordinátor kultury) <i>Poznámka OŠK: pokud se týká časové koordinace může nastat problém, neboť žádosti se podávají půl roku před začátkem kalendářního roku, potom tedy časová koordinace až ve smlouvě není aktuální.</i>
----	-------------------------------------	---	---

3.2.2. PŘÍLEŽITOSTI – Expertní závěry

V případě obecného pohledu na kulturu a turistický ruch jako takové pro modelaci návrhu závěrečné expertní SWOT (viz. kapitola 4) vybíráme v kategorii příležitosti, pouze relevantní teze, které odpovídají významu kategorie příležitosti. Zůstávají tvrzení 2,3,4,7,9,13. Dále zůstávají, ovšem spojené body 9 a 10, dále spojená tvrzení 11 a 12. S tvrzeními 1,5,6,8 v kategorii příležitosti dále nepracujeme neboť se nejedná o příležitosti, ale návrhy řešení identifikovaných problémů.

V případě pohledu na grantové řízení ponecháváme všechna relevantní tvrzení v rámci celé SWOT analýzy. V tomto případě považujeme za cenné pro další práci (reformulaci grantového formální i obsahovou řízení) spíše všechna tvrzení, na kterých se aktéři shodli, ovšem v případě příležitostí obě navržená tvrzení s čísly 14 a 15 vyřazujeme, neb se jedná o řešení identifikovaných slabých stránek.

3.3. SLABÉ STRÁNKY

3.3.1. SLABÉ STRÁNKY - záznam textu dle předlohy ze setkání a finální návrh formulace, řazeno dle bodového hodnocení

Číslo	Slabé stránky umění a turistického ruchu v Písku	Priorita zace (počet bodů)	Návrh expertního přepisu s ověřením OŠK	Expertní komentář
1	Nemožnost využití prostor KD jako zázemí pro NNO	10	Prostory Kulturního domu v Písku nelze využít jako zázemí pro Neziskové organizace	
2	Chybí koordinátor místní kultury	10	Chybí koordinátor místní kultury ve městě	Domnívám se, že problémem je spíše slabá koordinovanost akcí, která rozměňuje publikum. Neexistence koordinátora je spíše příčinou, respektive jeho zavedení jedním z možných řešení.

				Souvisí s příležitostmi, respektive řešeními označenými jako 5 a 6.
3	Chybí dlouhodobá strategie města, která by žadatelům usnadnila jejich činnost	7	Chybí dlouhodobá celková strategie města, která by žadatelům usnadnila jejich činnost a pomohla volit priority.	
4	Chybí podium	6	Chybí kvalitní, přenosné venkovní podium ve vlastnictví města nebo jeho p.o. pro pořádání akcí ve veřejném prostoru (zejména na malém a velkém náměstí), které by si mohly spolky za zvýhodněných podmínek pronajímat.	
5	Nedostatečná turistická infrastruktura (koše, WC) + úklid průběžný	5	Zejména při pořádání akcí ve městě není dostatečná turistická infrastruktura ve veřejném prostoru města (koše, WC, průběžný úklid), v centru města.	
6	Malá možnost propagace akcí na výlepových plochách v centru města	5	Nedostatečně dostupné možnosti propagace kulturních akcí spolků na výlepových plochách v centru města (stojky ve vlastnictví Centra kultury)	
7	Chybí propojenost spolků s Centrem kultury	3	Chybí blízká spolupráce spolků s Centrem kultury, zejména co se týče finančně dostupných možností využívání prostorů ve správě CK.	Chybí propojení spolků s Centrem kultury o.p.s., které pořádá kulturní akce a má na starosti správu objektů – Kulturní dům, divadlo, letní kino, Palackého sady, Kino Portyč, Účastníci naráželi na již zmíněnou otázku, kdy jsou poskytované služby za pronájem těchto objektů pro ně ekonomicky nedostižné pro pořádání samostatných akcí a uvítalo by se propojenost akcí v Kulturním domě a tím by byly náklady výrazně nižší. Navrhuji spojit s bodem 1 a zobecnit na všechny prostory spravované CK.
8	Nekompatibilita kulturní nabídky s požadavky cestovního ruchu	1	Nabídka spolků, které působí v oblasti kultury není kompatibilní s nároky cestovního ruchu a nelze ji tak pro cestovní ruch dobře využít	Tvrzení se týká pravděpodobně pouze Spolků. Pokud by se týkalo kulturní nabídky ve městě obecně, tedy včetně nabídky městských a krajských organizací, tak je to poměrně závažné tvrzení, ač nedostalo dostatek bodů a je třeba ho v další diskusi rozebrat do hloubky.
9	Malá četnost kulturních akcí v Altánu v Palackého sadech	0	Malá četnost kulturních akcí v Altánu v Palackého sadech	Tento problém patří do řetězce, příčin a následků, které se týkají prostoru pro venkovní produkci.

	Slabé stránky grantového systému pro kulturu, umění a turistický ruch v Písku			
10	Chybí systém podpory dětí a mládeže jako opatření	8	V grantovém systému pro kulturu a turistický ruch chybí zakotvení podpory aktivit dětí a mládeže jako opatření	
11	Složitost administrativy	2	Grantový systém je zejména pro menší neprofesionální žadatele z řad kulturních spolků a organizací působících v cestovním ruchu příliš administrativně náročný. Základní údaje o organizacích se zbytečně vyplňují každý rok.	Formuláře v zásadě obsahují informace, které v případě, že jsou dobře vyplněny, podají dostatečný obraz o projektu. Je možné se zamyslet nad zjednodušením administrativy a údajích o žadatelích, která je každý rok stejná a zároveň rozlišit její náročnost dle výše žádané částky.
12	Přehodnocení alokace na grantový systém – optikou činnost a akce (více podpory na činnost)	2	Grantový systém nedává dostatečný prostor pro podporu soustavné celoroční činnosti organizací a podporuje prioritně jednorázové akce.	Je otázkou, jakou konkrétní podporu organizace potřebují, v případě, že se jedná například o prostory pro činnost (nájem a energie) zajímavějším řešením je pak nabídnout organizacím městské prostory za výhodných podmínek.
13	Příliš brzký termín podání žádostí (září b.r.)	1	Termín podávání žádostí v září je pro žadatele příliš brzký.	Otázkou je proč? Obvykle profesionální organizátoři naopak bojují za brzké vyhlášení grantů, aby mohli dobře plánovat další rok a nežili dlouho v nejistotě. Možná je problémem, že během roku přicházejí nové impulzy a vzhledem k tomu, že granty jsou jenom jednou ročně, organizátoři je pak nemohou dobře využít a nemohou požádat o peníze dodatečně?
14	Chybí dlouhodobá podpora	0	Víceletá grantová podpora (nastavená poprvé v období 2010 – 2014) pro kulturní organizace a organizace působící v cestovním ruchu není nepřeklenuje volební období. (není jistá s novou politickou reprezentací)	

3.3.2. SLABÉ STRÁNKY – Expertní závěry

V případě obecného pohledu na kulturu jako takovou pro modelaci návrhu závěrečné expertní SWOT (viz. kapitola 4) vybíráme pouze teze, které dostaly minimálně tři hlasy. V případě slabých stránek se tedy jedná o teze 1-7. Dále je z kategorie hrozby reformulována jako slabá stránka hrozba č.13. Město není připraveno a nemá dostatečné nástroje na podporu kulturní seberealizace jiných kultur, které jsou ve městě zastoupeny (cizinci, menšiny).

V případě pohledu na grantové řízení ponecháváme všechna relevantní tvrzení v rámci celé SWOT analýzy. V tomto případě považujeme za cenné pro další práci (reformulaci grantového řízení formální i obsahovou) všechna tvrzení, na kterých se aktéři shodli. Z kategorie hrozby reformulována jako slabá stránka gr. řízení hrozby č. 2 a 17, týkající se časté změny pravidel pro granty a nastavení priorit města a kritérií výběru projektů. Tato tvrzení pak doplňujeme i několika tezemi z komentářů došlých ex post, kde jsou důležitá tvrzení, která při diskusi zůstala z jakýchkoli důvodů nevyřčená. V případě slabých stránek se jedná o teze 1-6 z ex post komentáře OŠK, které se týkají kvality zpracování žádostí žadatelů, funkčnosti hodnotících kritérií při výběru projektů a erudovanosti komise v posuzování zejména rozpočtu projektů a kapacit OŠK na kontroly a evaluace realizace projektů.

3.4. HROZBY

3.4.1. HROZBY - záznam textu dle předlohy ze setkání a návrh finální formulace

Hrozby jsou děleny na vnitřní a vnější. Vzhledem k charakteru skupiny účastníků, která konsenzuálně formulovala SWOT, za vnitřní v tomto případě považujeme ty hrozby na které mají přímý vliv buď aktéři z řad občanské společnosti nebo zaměstnanci úřadu a pracovníci zřizovaných o.p.s. . Za vnější považujeme hrozby, které tito aktéři nemohou přímo ovlivnit, včetně politické situace ve městě.

Číslo	Hrozby umění a turistického ruchu v Písku	Návrh expertního přepisu s ověřením OŠK	Expertní komentář
1	Omezení spolupráce s partnerskými městy	Omezení spolupráce s partnerskými městy	Jedná se o vnitřní hrozbu na kterou má úřad vliv. Je reálná? Pokud spolupráce funguje a je na tom shoda viz. silná stránka č. 14, navrhuji vypustit. Hrozba není negativem silné stránky, ve smyslu přestaneme dělat něco co děláme a funguje dobře. Navrhuji ponechat pouze v silných stránkách, ačkoliv jako silná stránka tento bod dostal pouze jeden hlas, téma je implicitně vnímáno jako silná stránka.

2	Změna nestálost pravidel	Pravidla pro grantové řízení se mění příliš často	Jedná se spíše než o hrozbu o reflektovanou slabou stránku z hlediska žadatelů, totiž příliš častou změnu pravidel v grantovém řízení z pohledu žadatelů. Vznikl požadavek na zachování pravidel pro grantové řízení alespoň po dobu jednoho volebního období. Navrhují zařadit do slabých stránek v kategorii grantové řízení.
3	Změna priorit města	Pro město přestane být kultura a cestovní ruch prioritou, neboť si politická reprezentace přestane být vědoma dosavadní důležitosti těchto oblastí pro rozvoj města, zaměstnanost a kvalitu života v něm.	Z tohoto tvrzení lze odvodit, že aktéři vnímají, že kultura je pro město prioritou. Doporučila bych prodiskutovat, zda je možné to formulovat přímo, jako silnou stránku. Lze podpořit i čísly, procento z rozpočtu nebo výše investičních a neinvestičních investičních výdajů na občana města. Celorepublikový průměr za větší územní celky bez Prahy je 1490 Kč na občana. Viz strana 7. naší studie pro Pardubice http://www.pardubickepodhoubi.cz/images/ANALYZA%20HOSPODARENI.pdf Zde má smysl vnější hrozbu formulovat, ačkoliv se jedná o nepřímé opozitum několika silných stránek, které poukazují na to, že kultura je pro město prioritou. V případě, že se jedná o hrozbu reálnou (viz navržená formulace), je to hrozba závažná, v případě, že jde o hrozbu hypotetickou, má smysl spíše skutečně reformulovat explicitně jako silnou stránku.
4	Snížení výdajové části rozpočtu města	Snížení výdajové části rozpočtu města na kulturu a turistické ruch (vedoucí k utlumení aktivit občanské společnosti v kultuře a turistickém ruchu?).	Vnější hrozba v případě, že se jedná o politické rozhodnutí - souvisí úzce se změnou priorit města – respektive je jejím důsledkem.
5	Nedostatek vlastních prostředků žadatelů	Žadatelé nebudou schopni zajistit vícezdrojové financování projektů v případě, že v grantovém systému bude snížena alokace finančních prostředků a přestane tak pokrývat z větší části náklady projektů.	Jedná se o hrozbu, nebo již existující problém? Problém potom může být formulován tak, že žadatelé z řad jednotlivců a menších organizací nejsou zvyklí a nemají kapacity a know how

			zajišťovat vícezdrojové financování projektů?
6	Politické rozhodnutí	Nekompetentní ad hoc politické zásahy do řízení, financování a podpory kultury, bez diskuse s aktéry.	Případné zásahy střídajícího se vedení radnice jsou vnější hrozbou. Každé nové vedení radnice má samozřejmě právo zasáhnout do priorit města. Kompetentní rozhodnutí by ovšem mělo být realizováno na základě racionálních podkladů (vyhodnocení dostupných kvantitativních a kvalitativních dat) a v diskusi s těmi, kdo pole kultury a cestovního ruchu dobře znají a vytvářejí na něm hodnoty pro město klíčové, tedy s aktéry nebo pracovníky veřejné správy, kteří zodpovědně spravují systém. Obavu je tedy třeba mít o nevedení transparentní diskuse se všemi aktéry, případně o nerespektování jejich závěrů, nebo ze zásahů ad hoc, které nebudou podloženy věcnou analýzou situace a vizí směřování.
7	Snížení úrovně spolků a jejich výkonů (mistři světa mažoretky)	Snížení úrovně a dosahovaných výsledků spolků věnujících se profesionálně mládeži v závislosti na snížení finančních prostředků poskytovaných na jejich aktivity městem.	Jedná se o vnitřní hrozbu na kterou mají aktéři a úřad vliv.
8	Úbytek volnočasových aktivit pro děti „děti ulice“	Úbytek volnočasových aktivit pro děti a nárůst sociálně patologických jevů mezi dětmi a mládeží.	Jak je tato hrozba reálná? Jedná se o souvislost s financemi, nebo úbytku lidí ochotných pracovat například dobrovolně, nebo za malé honoráře? Obdobné téma je formulováno pozitivně, jako příležitost č. 13. V rámci SWOT analýzy je lze formulovat buď jako hrozbu, nebo jako příležitost ne obojí. Dostatek nebo nedostatek volnočasových aktivit není formulováno jako silná stránka ve městě, ani jako problém, doporučuji tedy ponechat adekvátní formulaci v kategorii příležitosti.
9	Snížení návštěvnosti města	Neschopnost města konkurovat turistickými atraktivitami jiným destinacím vedoucí ke snížení návštěvnosti města a poklesu zaměstnanosti plynoucí z turistického ruchu.	Výše návštěvnosti města jako turistické destinace je formulována jako silná stránka č. 14 (zvýšení návštěvnosti města během posledních dvou let), ovšem bez významného bodového ohodnocení, vzhledem ke zmínění v hrozbách ji i přes nedostatek

			<p>bodů v silných stránkách ponecháme neb je aktéry implicitně vnímána jako podstatná. Toto téma by mělo být rozebráno v další diskusi. Jak je pro město zaměstnanost v turistickém ruchu významná? Důvodem snížení návštěvnosti města je pak neschopnost konkurovat jiným destinacím. Obecně by toto téma bylo zajímavé spíše formulovat proaktivně jako pozitivní cíl: Využít kulturního kapitálu města pro zvýšení návštěvnosti a zaměstnanosti v odvětví turistického ruchu.</p>
10	Otázka nastavení vstupného pro veřejnost	Zavedení nebo zvýšení vstupného na jednotlivé kulturní akce v důsledku v důsledku snížení celkové alokace fin. prostředků na grantové řízení a tak i na jednotlivé projekty spolků.	<p>Jedná se o vnitřní hrozbu, na kterou mají aktéři i úřad vliv. Tzv. dostupnost kultury pro různé vrstvy obyvatelstva, do které patří i otázka výše vstupného, je otázkou strategických priorit města. Potenciální zvýšení vstupného je zde formulováno jako hrozba z hlediska kulturních aktérů jako obava o snížení návštěvnosti, která může být pro spolky v různém slova smyslu likvidační.</p> <p>Hrozbou pro město a jeho občany, je pak skutečně snížení dostupnosti kultury a umění pro ekonomicky a sociálně slabší skupiny (nebudou si moci dovolit platit vstupné na kulturní akce - zvýšení jejich společenského a kulturního vyloučení) v důsledku snížení celkové alokace fin. prostředků na grantové řízení a tak i na jednotlivé projekty spolků. Může se jednat např. i o rodiny s dětmi, seniory</p>
11	Pasivita a nekonkurenceschopnost kulturních aktérů	Marginalizace dosavadního kulturního významu města na mapě ČR. (Pasivita a nekonkurenceschopnost kulturních aktérů mimo jiné v důsledku ztráty znalosti národního a mezinárodního kontextu.)	Tvrzení 11 a 12 navrhuji sloučit.
12	Ztráta znalosti kontextu v národním a mezinárodním měřítku	Ztráta znalosti kontextu v kultuře a cestovním ruchu v národním a mezinárodním měřítku	
13	Hrozba rasově čisté kultury (absence kulturní diverzity)	Město nebude umět reagovat na potřebu participace na kultuře a společenském dění ve městě žijících	<p>Vnitřní hrozba</p> <p>Jedná se o hrozbu nebo již o existující problém?</p>

		cizinců a menšin.	Problém by mohl znít např. takto?: Město není připraveno a nemá dostatečné nástroje na podporu kulturní seberealizace jiných kultur, které jsou ve městě zastoupeny (cizinci, menšiny).
14	Absence mladé scény a inovací	Absence mladé scény a inovací, odchod mladých talentů pryč z města nedostatek pobídek pro inovativní realizace ve městě.	Vnější hrozba – velmi reálná - menší město, musí cíleně pro mladou scénu nabídnout podmínky, jinak bude místní mladá scéna/talenty absorbovány většími městy, kde je snadnější najít podporu, publikum a celkově prostor pro seberealizaci a inspiraci rozmanitějším kulturním děním. Stejně tak musí menší město vytvořit cílenou nabídku, pakliže chce přitáhnout mladou a inovativní scénu odjinud, aby obohatila místní dění.
Hrozby grantového systému pro kulturu, umění a turistický ruch v Písku			
15	Zrušení grantového systému, případně veškeré podpory	<p>Var. 1 – zpřesnění teze vzešlé z diskuse: Grantový systém, případně veškerá podpora občanských iniciativ bude zrušena</p> <p>Var. 2 - Alokace finančních prostředků na kulturu a turistický ruch se sníží v případě, že tyto prostředky budou vyhodnoceny jako neefektivně vynaložené.</p> <p>Var. 3 – Politická reprezentace sníží finanční alokaci na grantové řízení v oblasti kultury a turistického ruchu bez udání důvodu a vyhodnocení jejich efektivity.</p>	Jedná se o vnější hrozbu, která by vyplývala z radikální změny politické situace ve městě. Vzhledem k celkovému demokratickému uspořádání společnosti a silícím trendům participativní demokracie, která silně počítá s průběžnou diskusí občanské společnosti s politickou reprezentací v průběhu volebního období a tedy doplněním zastupitelské demokracie o demokracii participativní, navrhuji tuto hrozbu ve Var. 1 přeformulovat na reálnější viz Var. 2 a vytvořit z ní tak vnitřní hrozbu na jejíž odvrácení můžou mít aktéři i úřad vliv. Pokud existuje reálná hrozba, že politici sníží výdaje na grantové řízení „jen tak“ bez vyhodnocení a udání důvodu, pak navrhuji formulaci viz Var 3. Pak hrozba zůstává hrozbou vnější a je třeba podniknout jiné kroky, k jejímu odvrácení než v ve Var 2.
16	Omezení počtu akcí x jejich výběr	V grantovém systému bude omezena podpora akcí a podpořené akce nebudou vybírány podle dostatečně transparentních a jednoznačných kritérií	Jedná se o vnitřní hrozbu, na kterou má úřad a aktéři vliv. Úzce souvisí se stanovením priorit a vize podpory kultury ve městě a nastavení parametrů

			grantového řízení. A to včetně objektivních a transparentních kritérií posuzování, tak aby bylo zřetelné, proč a které akce jsou podporovány. Co se týče kritérií pro výběr, domnívám se, že se jedná o existující slabou stránku, doporučuji sloučit s hrozbou 17 a přeformulovat jako problém.
17	Převážení formálních požadavků nad obsahovými (při hodnocení žádostí)	Při hodnocení žádostí v grantovém systému převáží formální požadavky nad obsahovými	Opět je otázkou, zda se jedná o vnitřní hrozbu nebo již existující problém. Pokud žadatelé neposkytují dostatek informací o projektech a pokud komise nemá dostatečně transparentní a objektivní hodnotící kritéria, která postihnou jak kvantitativní tak kvalitativní obraz projektu, je pravděpodobné, že komise rozhoduje zvykově, nebo podle splnění formálních náležitostí. Doporučuji přeformulovat jako existující problém a sloučit s částí bodu 16.

3.4.2. HROZBY – Expertní závěry

V případě obecného pohledu na kulturu a turistický ruch jako takové pro modelaci návrhu závěrečné expertní SWOT (viz. kapitola 4) vybíráme v oblasti hrozeb, pouze relevantní teze, které odpovídají významu kategorie hrozby (vnitřní, či vnější). Zůstávají tvrzení 3,4,5,6,7,10, dále sloučená tvrzení 11 a 12. Tvrzení 2, které se týká časté změny pravidel gr. syst. přeřazujeme do kategorie slabé stránky grantového systému a 13, které se týká podmínek pro kulturní vyžití cizinců a menšin přeřazujeme do kategorie slabé stránky. Tvrzení 8, které se týká využitá kultury a umění jako prevenci sociálně patologických jevů dětí a mládeže, ponecháváme pouze v kategorii příležitosti, kam spíše patří. Tvrzení 1 a 9, která se týkají spolupráce která se týkají spolupráce s partnerskými městy a návštěvnosti města ponecháváme jsou formulována také pozitivně v silných stránkách. Ač nedostala dostatek bodového hodnocení, aby se objevila v expertním návrhu SWOT, jelikož se odráží v kategorii hrozby, jsou aktéry vnímána jako podstatná, proto jsou do silných stránek expertní SWOT zařazena. V hrozbách pak mizí, neb dle pravidel SWOT nemohou být zmíněna v kvadrantu silných stránek i hrozeb současně.

V případě pohledu na grantové řízení ponecháváme všechna relevantní tvrzení v rámci celé SWOT analýzy. V tomto případě považujeme za cenné pro další práci (reformulaci grantového formální i obsahovou řízení) všechna tvrzení, na kterých se aktéři shodli. V případě kategorie hrozby ponecháváme tvrzení 15 a 16, tvrzení 17, které se týká kritérií výběru grantových projektů přesunujeme do slabých stránek gr.systému.

3.5. DOPLNĚNÍ DISKUSE S AKTÉRY OD OŠK NÁSLEDNĚ PO WORKSHOPU

Doplňující informace ke SWOT analýze z OŠK ke grantovému řízení v oblasti kultury a cestovního ruchu

Číslo komentáře	KOMENTÁŘ	ZPRACOVÁNÍ KOMENTÁŘE
1.	Kopírování žádostí z minulých let, nedostatečná pozornost při vyplňování žádostí	Doplnění slabých stránek fungování grantového systému. Rozbor problému viz. „Analýza grantového systému města Písku na podporu kultury a cestovního ruchu – pilotní sonda rok 2013“.Zpracovala PhDr. Alexandra Brabcová
2.	Nejasný popis akcí	Doplnění slabých stránek fungování grantového systému a interakce mezi veřejnou správou a žadateli, nedostatečně formulovaných při diskusi s aktéry. Rozbor problému viz. „Analýza grantového systému města Písku na podporu kultury a cestovního ruchu – pilotní sonda rok 2013“.Zpracovala PhDr. Alexandra Brabcová
3.	Reakce potencionálních žadatelů, že akci neuskuteční, pokud je jim něco vytknuto	- dtto -

4.	Otázka zabezpečení kontroly a hodnocení samotného průběhu akcí tj. administrátor nemůže být neustále na všech podpořených akcích od jejich příprav až po samotný závěr	- dtto – Problém nastavení pravidel kritérií pro posuzování úspěšnosti realizace projektů a tvorbu závěrečných zpráv.
5.	Nekompetence při posuzování přiměřenosti jednotlivých rozpočtů akcí tj. administrátor ani hodnotící komise nemohou mít kvalifikované znalosti o položkách jednotlivých rozpočtů a aktuálních cen nabízených na trhu	Doplnění slabých stránek fungování grantového systému a interakce mezi veřejnou správou a žadateli, nedostatečně formulovaných při diskusi s aktéry. Rozbor problému viz. „Analýza grantového systému města Písku na podporu kultury a cestovního ruchu – pilotní sonda rok 2013“.Zpracovala PhDr. Alexandra Brabcová Nespokojenost s grantovou komisí a nastavením kritérií pro posuzování projektů při hodnocení žádosti . V konsenzuální SWOT se objevuje latentně v kategorii hrozby grantového systému. (Viz. Hrozby, body 16 a 17)
6.	Funkčnost hodnotících kritérií	- dtto-
7.	Diverzita opatření dle potřeb strategie města (Partnerské vztahy ve spojení s ostatními podopatřeními, nedostanou v porovnání s ostatními akcemi tolik bodů, vede k nepřidělení příspěvku). Hodnotící kritéria nejsou nastavena tak, aby mohla být hodnocena všechna podopatření zároveň (pouze u cestovního ruchu).	Autory formulováno jako příležitost, nicméně se jedná o návrh řešení – změnu gr. systému v oblasti nastavení opatření, hodnotících kritérií a nastavení bodového hodnocení, tak aby byly porovnávány souměřitelné akce a lépe odlišeny témata, dále akce klíčové pro město a akce drobnější, akce opakující se a akce jednorázové a akce a činnost. Více k návrhům změn grantového řízení viz: Rozbor problému viz. „Analýza grantového systému města Písku na podporu kultury a cestovního ruchu – pilotní sonda rok 2013“.Zpracovala PhDr. Alexandra Brabcová

8.	Častá nejasnost žánrového rozdělení cestovní ruch/kultura. Zvážení u CR společného grantového programu s opatřeními na mikrogranty dlouhodobá činnost, krátkodobá činnost, partnerské vztahy.	- dtto -
9.	Víceleté granty na tradiční projekty	- dtto -
10.	Zlatý fond v kultuře neplní svou prvotní úlohu (podpora nosných akcí) – je na zvážení původní role Zlatého fondu, kdy byly bez grantového řízení podpořeny jen hlavní jedno nebo několikadenní jmenovité akce, které město chtělo pro své občany finančně podpořit a ne celoroční produkce.	- dtto -

3.6. DOŠLÉ KOMENTÁŘE

Seznam došlých komentářů od žadatelů o granty v oblasti kultury a cestovního ruchu:

Číslo komentáře	JMÉNO	INSTITUCE	DATUM
1.	Robin Mikušiak	Free Production	23.9. 2014
2.	Václav starý	Dechová hudba Písek	17.9. 2014

Komentář č. 1.

JMÉNO	Robin Mikušiak	DATUM	23.9. 2014
INSTITUCE	Free Production		

Číslo komentáře	KOMENTÁŘ	ZPRACOVÁNÍ KOMENTÁŘE
Obecný komentář	<p>a. Nevím, zda-li se vejdu přesně do bodů, neb budu hledat spíše chyby. Plusy samozřejmě máme a těmi je už vůbec vyhlásování grantových výzev v takovéto šíři a hlavně finanční výši. To je samozřejmě též třeba zmínit, neb si to mnoho lidí neuvědomuje.</p> <p>b. Nedostatky vidím primárně v grantové komisi, shrnuji v bodech:</p>	<p>a. Shoduje se s konsenzuálním tvrzením ve SWOT v kategorii silné stránky grantového systému (Viz. Silné stránky body 19 a 20) - samotná existence grantového systému a výše alokace finančních prostředků.</p> <p>b. Nespokojenost s grantovou komisí, je zrcadlením nespokojenosti s pravidly pro posuzování projektů. V konsenzuální SWOT se objevuje latentně v kategorii hrozby grantového systému. (Viz. Hrozby, body 16 a 17)</p>
1.	Nedělají se rozdíly v kampaních jednotlivých akcí. Černobílý plakát A4, který někdo „vytvoří“ doma na PC není to, co samé, jako plnobarevný A1 vytvořený grafikem. Nejen vypovídací hodnota, ale také výrobní cena a práce profesionálního grafika, což se projeví jednak v nákladech, ale také v návštěvnosti akce.	Poznámka souvisí s nedostatečně podchyceným kvalitativním rozměrem kritérií pro hodnocení projektů, které má k dispozici grantová komise. V konsenzuální SWOT se objevuje latentně v kategorii hrozby grantového systému. (Viz. Hrozby, body 16 a 17)
2.	Není podium, jako podium, stejně jako není zvukový a světlený systém. Je třeba rozlišovat kvalitu od spojených lešenářských trubek, kde bliká několik světel.	- dtto -
3.	Kvalita programu, i když zde je možno polemizovat nad subjektivním pohledem každého člověka. Nicméně se asi shodneme na tom, že Michal David, ač oblíben davy není to pravé ořechové.	- dtto -
4	Akce se vstupným x bez vstupného. Dle mého názoru málo „bodovaný“ aspekt v grantovém řízení. Akce bez vstupného snižují příjmy pro pořadatele a zvyšují atraktivitu pro návštěvníky. Není to oceněno.	Poznámka souvisí s nedostatečně podchyceným kvalitativním rozměrem kritérií pro hodnocení projektů, které má k dispozici grantová komise. V konsenzuální SWOT se objevuje latentně v kategorii hrozby grantového systému. (Viz. Hrozby, body 16 a 17) Dále souvisí s neexistujícím veřejnou správou nastaveným a využívaným strategickým rámcem pro kulturu, který by vymezil priority v dostupnosti

		kulturních služeb pro obyvatele.
5.	Zásadní bod a to možnost projekt ÚSTNĚ OBHÁJIT PROJEKT. Do tabulek se vše nevejde.	Poznámka souvisí s nedostatečně podchyceným kvalitativním rozměrem kritérií pro hodnocení projektů, které má k dispozici grantová komise. V konsenzuální SWOT se objevuje latentně v kategorii hrozby grantového systému. (Viz. Hrozby, body 16 a 17)
6.	Grantová komise si musí uvědomit, že čím kvalitnější catering, tím nižší příjem do rozpočtu. Jednoduchý příklad z naší praxe. Pronajmu stánek světským od kolotočů a dostanu 20 000, - . Pronajmu tu samou plochu kvalitnímu prodejci superhamburgerů, dostanu 5 000, -. On má velké náklady na suroviny, krásný prodejní stánek. Je to jednoduché. Pořadatelé jako my, kteří jdou primárně po kvalitě jsou bití za to, že nenabízejí mega pánve s haluškami z Makra a jinými nepoživatelnými potravinami v ČR tak oblíbenými.	Poznámka souvisí s nedostatečně podchyceným kvalitativním rozměrem kritérií pro hodnocení projektů, které má k dispozici grantová komise. V konsenzuální SWOT se objevuje latentně v kategorii hrozby grantového systému. (Viz. Hrozby, body 16 a 17). Dále souvisí s neexistujícím veřejnou správou nastaveným a využívaným strategickým rámcem pro kulturu, který by vymezil priority u podporovaných akcí. V konsenzuální SWOT v kategorii slabé stránky (Viz Slabé stránky bod 3.)
7.	Dokázat rozpoznat, je-li akce v něčem progresivní a přínosná.	- dtto – Nad výše zmíněné se zobrazuje v konsenzuální SWOT v kategorii hrozby, absence inovací. (Viz. Hrozby bod 14)
8.	Otázka zpětného vracení grantu do města, regionu. Spolupracuje pořadatel s místními subjekty, které využívá jako subdodavatele? Využívá mladé lidi, studenty, jako brigádníky? Snaží se nabízet aktivity, kde se mohou mladí dostat k dlouhodobé spolupráci a získat tak jakousi praxi, i když jsou ještě studenti? Toto je důležité ze sociálního pohledu a může to mladé formovat v dalším životě.	Souvisí s neexistujícím veřejnou správou nastaveným a využívaným strategickým rámcem pro kulturu, který by jasně definovat důležitost kultury pro kvalitu života ve městě, zaměstnanost a podnikání. V konsenzuální SWOT je obsaženo ve slabých stránkách jako chybějící strategický rámec (viz Slabé stránky bod 3.) a hrozbách (Viz Hrozby body 3 a 9)

Komentář č. 2

JMÉNO	Václav Starý	DATUM	17.9. 2014
INSTITUCE	Dechová hudba Písek		

Stanovisko Dechové hudby města Písku k moderované diskusi ve věci podpory města Písku v oblasti kultury a CR, návrhy výboru ke změnám v grantovém řízení.

Číslo komentáře	KOMENTÁŘ	ZPRACOVÁNÍ KOMENTÁŘE
1.	Žadatele o grant rozdělit do dvou skupin a/ žadatelé o příspěvek na činnost b/ pořadatelé kulturních akcí	Jedná se o návrh na změnu pravidel v systému - rozlišení žadatelů v grantovém řízení, shoda s konsenzuální SWOT v kategorii slabé stránky grantového systému. (Viz. Slabé stránky, body 12 a 14)
2.	U žadatelů o příspěvek na činnost omezit náročnou administrativu spojenou s podáním žádostí, dodržení plánovaných položek (malá variabilita v záměně položek dle momentální potřeby), dodržení zdvojené dokladovosti nákladů, požadavek publicity je nadbytečný a konečně složité vyúčtování. Jedná se o odborné účetní práce, které nejsou schopni členové souboru vykonávat a proto musí být zajištěny externě a také zaplacený. Náročnost této administrativy kontrastuje s poskytováním mnohem vyšších příspěvků na činnost sportovním klubům a nejen amatérským. O zdvojené dokladovosti každého výdaje lze důvodně spekulovat.	Jedná se o prohloubení odůvodnění bodu 11 – omezení administrativy v grantovém řízení, shoda s konsenzuální SWOT v kategorii slabé stránky grantového systému. (Viz. Slabé stránky, bod 11.)
3.	Domníváme se, že město by mělo znát okruh souborů, či skupin působících na území města, zajímat se o jejich činnost a výši příspěvku určit dle přínosu pro potřeby města v oblasti kultury a cestovního ruchu a účasti vyžití občanů našeho města všech věkových kategorií.	Souvisí s neexistujícím veřejnou správou nastaveným a využívaným strategickým rámcem pro kulturu, který by formuloval priority pro dostupnost kultury obyvatelům a vymezil priority u podporovaných subjektů a akcí. V konsenzuální SWOT v kategorii slabé stránky (Viz Slabé stránky bod 3.)

4. Expertní návrh finální SWOT analýzy

4.1. EXPERTNÍ NÁVRH SWOT PRO KULTURU A TURISTICKÝ RUCH VE MĚSTĚ PÍSEK

Expertní návrh SWOT analýzy pro kulturu a turistický ruch ve městě Písek, vytvořený na základě výstupů z konsenzuální diskuse s aktéry.

Silné stránky umění a turistického ruchu v Písku dle expertního přepisu	Příležitosti v oblasti kultury, umění a turistického ruchu v Písku dle expertního přepisu
Ve městě existuje kulturní program/nabídka pro všechny věkové kategorie (program je různorodý)	Vzdělávání rodičů a seniorů skrze kulturu a umění
Město cíleně kulturu využívá ke svému zviditelnění a reprezentaci a spojení značky města s kulturou.	Město je na mapě ČR dobře umístěno (dobrá dopravní obslužnost, dostupná vzdálenost od Prahy i ČB – do 1.20 min, vstupní brána do Jižních Čech směrem od Prahy, zajímavé atraktivity Hrad Zvíkov, Orlická přehrada). Tento fakt má potenciál pro rozvoj kultury a cestovního ruchu.
Písečtí občané jsou patrioti a mají ke svému městu vztah.	Větší zapojení komunit a spolků z města i z okolních obcí do kulturních akcí pořádaných ve městě. (např. Kulturní léto)
Dobrá komunikace aktérů v kultuře a turistickém ruchu s městským úřadem (Oddělením kultury OŠK) a naopak	Motivace podnikatelů v z cestovního ruchu ke zlepšování služeb (např. podporou předzahrádek) i vytváření nové atraktivní nabídky.
V Písku je kultura tradičně vnímanou hodnotou jak ze strany jeho obyvatel, tak města, které kulturu dostupnými nástroji řízení i finančními prostředky podporuje. (Kultura je pro město prioritou)	Využití O. Ševčíka a jiných osobností spjatých s Pískem k propagaci a budování jména města a zároveň vyzvat rodáky k uměleckým realizacím ve městě.
Zvýšení návštěvnosti města turisty v posledních dvou letech. (Město je schopné konkurovat turistickými atraktivitami jiným destinacím)	Lepší využití a oživení dobře dostupných a atraktivních přírodních míst jako městský ostrov, rekreační objekt na Živci, soutok Otavy a Blanice u Putimi s kempem, restaurací a probíhající cyklostezkou, pro turistický ruch, Zemský hřebčinec. (zlepšit infrastrukturu a doplňkové služby)

Dobré vztahy s partnerskými městy	Posílení využití kultury a umění pro seberealizaci dětí a mládeže jako prevenci sociálně patologických jevů (nadměrné hraní počítačových her, konzumace alkoholu v restauracích a ve veřejném prostoru)
-----------------------------------	--

Slabé stránky umění a turistického ruchu v Písku dle expertního přepisu	Hrozby umění a turistického ruchu v Písku dle expertního přepisu
Prostory Kulturního domu v Písku nelze využít jako zázemí pro Neziskové organizace	Pro město přestane být kultura a cestovní ruch prioritou, neboť si politická reprezentace přestane být vědoma dosavadní důležitosti těchto oblastí pro rozvoj města, zaměstnanost a kvalitu života v něm.
Chybí koordinátor místní kultury ve městě	Snížení výdajové části rozpočtu města na kulturu a turistický ruch (vedoucí k utlumení aktivit občanské společnosti v kultuře a turistickém ruchu?).
Chybí dlouhodobá celková strategie města, která by žadatelům usnadnila jejich činnost a pomohla volit priority.	Žadatelé nebudou schopni zajistit vícezdrojové financování projektů v případě, že v grantovém systému bude snížena alokace finančních prostředků a přestane tak pokrývat z větší části náklady projektů.
Chybí kvalitní, přenosné venkovní podium ve vlastnictví města nebo jeho p.o. pro pořádání akcí ve veřejném prostoru (zejména na malém a velkém náměstí), které by si mohly spolky za zvýhodněných podmínek pronajímat.	Nekompetentní ad hoc politické zásahy do řízení, financování a podpory kultury, bez diskuse s aktéry.
Zejména při pořádání akcí ve městě není dostatečná turistická infrastruktura ve veřejném prostoru města (koše, WC, průběžný úklid), v centru města.	Snížení úrovně a dosahovaných výsledků spolků věnujících se profesionálně mládeži v závislosti na snížení finančních prostředků poskytovaných na jejich aktivity městem.
Nedostatečně dostupné možnosti propagace kulturních akcí spolků na výleповých plochách v centru města (stojky ve vlastnictví Centra kultury)	Zavedení nebo zvýšení vstupného na jednotlivé kulturní akce v důsledku v důsledku snížení celkové alokace fin. prostředků na grantové řízení a tak i na jednotlivé projekty spolků.
Chybí blízká spolupráce spolků s Centrem kultury, zejména co se týče finančně dostupných možnosti využívání prostorů ve správě CK.	Ztráta znalosti kontextu v kultuře a cestovním ruchu v mezinárodním kontextu a marginalizace dosavadního kulturního významu města na mapě ČR. (Pasivita a nekonkurenceschopnost kulturních aktérů mimo jiné v důsledku ztráty znalosti národního a mezinárodního kontextu.)
Město nemá dostatečné nástroje na podporu kulturní a společenské seberealizace jiných kultur, které jsou ve městě zastoupeny (cizinci, menšiny).	Absence mladé scény a inovací, odchod mladých talentů pryč z města nedostatek pobídek pro inovativní realizace ve městě.

4.2. EXPERTNÍ NÁVRH SWOT PRO GRANTOVÉ ŘÍZENÍ V OBLASTI KULTURY A TURISTICKÉHO RUCHU VE MĚSTĚ PÍSEK

Expertní návrh SWOT analýzy pro grantové řízení v oblasti kultury a turistického ruchu ve městě Písek, vytvořený na základě výstupů z konsenzuální diskuse s aktéry.

Přidělené prioritní body	Silné stránky grantového systému pro kulturu, umění a turistický ruch v Písku dle expertního přepisu	Příležitosti grantového systému pro kulturu, umění a turistický ruch v Písku dle expertního přepisu – příležitost dle smyslu kvadrantu SWOT nebyla nalezena
13	Město má grantový systém pro kulturu a cestovní ruch, ve kterém je dostatek finančních prostředků	
0	Výše příspěvků na jednotlivé projekty je dobrá vzhledem k požadovaným částkám v jednotlivých projektech	
0	Grantový systém je relativně dobře nastaven (obtížnost formulářů, četnost vyhlášení, témata, hodnocení, jednoleté a víceleté granty)	
0	Oddělení kultury poskytuje uživatelům metodickou pomoc při zpracování grantů	

Přidělené prioritní body	Slabé stránky grantového systému pro kulturu, umění a turistický ruch v Písku dle expertního přepisu	Hrozby grantového systému pro kulturu, umění a turistický ruch v Písku dle expertního přepisu
8	V grantovém systému pro kulturu a turistický ruch chybí zakotvení podpory aktivit dětí a mládeže jako opatření	<p>Var. 2 - Alokace finančních prostředků na kulturu a turistický ruch se sníží v případě, že tyto prostředky budou vyhodnoceny jako neefektivně vynaložené.</p> <p>Var. 3 – Politická reprezentace sníží finanční alokaci na grantové řízení v oblasti kultury a turistického ruchu bez udání důvodu a vyhodnocení jejich efektivity.</p>
2	Grantový systém je zejména pro menší neprofesionální žadatele z řad kulturních spolků a organizací působících v cestovním ruchu příliš administrativně náročný. Základní údaje o organizacích se	V grantovém systému bude omezena podpora akcí a podpořené akce nebudou vybírány podle dostatečně transparentních a jednoznačných kritérií (Převážení formálních požadavků nad obsahovými při hodnocení žádostí)

Závěrečná zpráva z úvodního setkání k analýze grantového řízení ve městě Písek 18.12. 2014 , Písek

	zbytečně vyplňují každý rok.	
2	Grantový systém nedává dostatečný prostor pro podporu soustavné celoroční činnosti organizací a podporuje prioritně jednorázové akce.	
1	Termín podávání žádostí v září je pro žadatele příliš brzký.	
0	Víceletá grantová podpora (nastavená poprvé v období 2010 – 2014) pro kulturní organizace a organizace působící v cestovním ruchu není nepřeklenuje volební období. (není jistá s novou politickou reprezentací)	
	Následující je doplněno z komentářů ex post	
	<i>Pravidla pro grantové řízení se mění příliš často</i>	
	<i>Nedostatečně funkční pravidla a bodový systém pro hodnocení žádostí (transparentnost, objektivita, schopnost postihnout kvantitativní i kvalitativní kritéria)</i>	
	<i>Nedostatečná kvalita zpracování grantových žádostí v důsledku stěžující hodnocení projektů (kopírování žádostí z minulých let, nedostatečná pozornost při vyplňování žádostí, nejasný popis akcí, neadekvátní reakce žadatelů při relevantních požadavcích na kvalitu žádosti a projektu ze strany úřadu)</i>	
	<i>Nedostatečné kapacity OŠK a nevyhovující způsob evaluace a kontroly realizace projektů</i>	
	<i>Nedostatečná kvalifikace hodnotící komise zejména pro detailní posouzení rozpočtů (dle cen na trhu)</i>	