

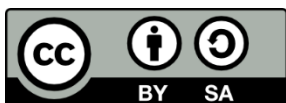
MUNICIPÁLNÍ MARKETING

Ing. Vojtěch Kouba, Ph.D. a kol.





EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci [Creative Commons Uvedte
původ-Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Autorský kolektiv:

Ing. Jitka Černá, Ph.D., Ing. Daniela Kolouchová, Ph.D. (kap. 3)

Ing. Vojtěch Kouba, Ph.D. (kap. 1, 4, 5, 6, 7, 8)

Ing. Milan Lindner, Ph.D. (kap. 2)

Ing. Pavla Petrová, Ph.D. (kap. 9, 10)

© Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica – Praha 2022

ISBN 978-80-245-2449-8

DOI: 10.18267/tb.2022.kou.2449.8

<https://doi.org/10.18267/tb.2022.kou.2449.8>

OBSAH

Úvod	6
1. Municipální marketing jako možnost.....	9
1.1 Koncept „kreativní třídy“ a jeho kritika.....	14
1.2 Municipální marketing v „třírychlostním městě“?.....	18
1.3 Specifika municipálního marketingu ve střední Evropě.....	21
2. Veřejná správa v České republice	27
2.1 Státní správa	30
2.2 Územní samospráva	34
2.3 Samostatná a přenesená působnost územních samosprávných celků	39
2.4 Aktuálně platné územně správní členění státu	42
3. Marketing územní samosprávy	45
3.1 Marketingové nástroje municipalit	48
3.2 Strategie cíleného marketingu	49
3.3 Marketingový výzkum	55
4. Municipální symboly	57
4.1 Symboly českých obcí a měst	60
5. Komunikace	64
5.1 Komunikace a společnost.....	68
5.2 Komunikace ve veřejné správě	71
6. Participace	73
6.1 Aktéři participačního procesu	76
6.2 Metody participace (podle upraveného participačního žebříku)	79
7. Komunita	83
7.1 Typologie komunit.....	87
7.2 Rituály, festivity a festivaly a jejich význam pro komunitu	91

8. Veřejný, komunitní a sdílený prostor	95
8.1 Trendy ohrožující veřejný prostor	100
8.2 Common space	101
9. Evropské hlavní město kultury	104
9.1 Současná podoba EHMK.....	107
9.2 Současná pravidla výběru kandidátských měst	110
10. Význam projektu EHMK v marketingu měst a regionů	115
10.1 EHMK jako předmět i nástroj participace	116
10.2 Dopady projektu EHMK.....	118
10.3 Udržitelnost EHMK	121
10.4 EHMK a „města na okraji“	122
10.5 Zapojení českých měst v projektu EHMK.....	125
Reference	128

ÚVOD

Vážení čtenáři,

text, který máte před sebou, jsme začali zpracovávat v mimořádné době pandemie nemoci COVID-19 a s ní spojených opatření. Po mnoha desetiletích byl v naší zemi omezen volný pohyb osob, a to nejen při cestách do zahraničí, ale i uvnitř státu. Obyvatelé České republiky si museli nastudovat, kudy vedou hranice okresů, protože je nesměli překročit, na několik týdnů bylo dokonce zakázáno opouštět hranice obce. Výuka ve školách a pracovní aktivity, u kterých to bylo možné, se přesunuly do online prostředí.

Nečekaná situace přinesla množství dopadů – politických, ekonomických i sociálních. Vedle krátkodobých výkyvů změnily zkušenosti roku 2020 a 2021 také vnímání prostoru, reálného i virtuálního. Práce z domova či přímo digitální nomádství, vnímané ještě nedávno jako utopie, se na několik měsíců staly pro velkou část společnosti realitou, která překonala všechny představy. Nucený přechod do online prostředí některým uškodil, jiným vyhovoval. Všichni ale pochopili, že mezi reálným a virtuálním prostorem nejde o vztah „buď – anebo“, že prostor nemůže být nahrazen nebo zrušen. I proto v průběhu pandemie vzrostla cena nemovitostí a pozemků, včetně těch donedávna téměř neprodejných, a současně cena stavebních prací. Stejně jako v jiných krizích reagovali obyvatelé Čech, Moravy a Slezska na vnější ohrožení budováním „obranných hradů“ poskytujících zázemí rodině nebo komunitě. Zkušenost lockdownu ovlivnila vztah k reálnému prostoru, který užívají i ti, kdo pracují, vzdělávají se nebo tráví svůj volný čas převážně v online prostředí.

Dopady těchto nečekaných otřesů se pochopitelně lišily v závislosti na lokalitě. Pro mnohé obce a města i celé mikroregiony se však období koronavirové krize stalo významnou rozvojovou příležitostí. Prohloubení vztahu k prostoru a důraz na kvalitu poskytovaných veřejných statků (zdaleka nejen ve zdravotnictví) je totiž konstantou, s níž lze alespoň po několik let počítat. Právě v této situaci je vhodné promýšlet možnosti municipálního marketingu, a to nejen ve smyslu pouhé reklamy a propagace.

Úkolem municipálního marketingu je zprostředkovávat hodnoty, a to jak obyvatelům, tak i návštěvníkům obcí a měst. To je v naší zemi spojeno s určitými specifiky. Ve středoevropském prostoru s dlouhou statistickou tradicí, v českém případě prohloubenou desetiletími centrálně plánované ekonomiky, je politická role municipalit méně výrazná než v jiných zemích. Současně se ale většina obyvatel silně identifikuje s obcí, v níž žije. Ne vždy však s jejími představiteli, specifický vztah k autoritám se projevuje v jazyce, v častém používání nevyjádřené třetí osoby „oni“. Právě politická reprezentace na místní úrovni však má největší šanci prorazit poloprůhlednou stěnu oddělující svět, kde žijeme „my“, od imaginární řídicí místnosti, kde sídlí zákešní „oni“, a usilovat o skutečnou participaci, která je důležitou podmínkou fungování demokracie.

K tomu může sloužit také umění, které ovlivňuje názory, přispívá k proměně společnosti, a tím – tvoří budoucnost. Jak ve své eseji z počátku šedesátých let napsal Ladislav Hejdánek: „Skutečné umělecké dílo je otevřenou branou, jíž je možné vykročit ven z dosavadní sevřenosti a zaklesnutosti do svěžího větru nápadů, fantazie a obrazotvornosti.“ (Hejdánek, 2014) Takové umění pochopitelně nelze spoutat hranicemi. Národy, regiony a města se ale ke „svým“ umělcům a jejich dílům mohou v rámci svého marketingu hlásit. Umění je součástí veřejného prostoru. A byť někdy prohlubuje příkopy mezi lidmi a slouží k vydělování, jindy naopak podvrtně mění to, co se zdá být pevně dané a sblíží je ty, jejichž společnou vlastností je kreativita.

Municipální marketing nenabízí léky na všechny neduhy obcí a měst. Recepty, které fungují v jednom prostředí, mohou jinde škodit. Přes všechny rozdíly má ale smysl o marketingových nástrojích rozvoje municipalit přemýšlet. Některé z nich jsou totiž téměř univerzální. Přestože se vztah k intimnímu prostoru, k domovu, či naopak k cestování může lišit jak mezi jednotlivými lidmi, tak i mezi kulturami, samotné tyto vztahy existují. Jejich měřítkem je lidské tělo a naše zkušenost s prostorem, která je všeobecná a lze ji sdílet.

Skripta pochopitelně nepokrývají všechna témata, která mohou být s municipálním marketingem spojená. Jejich hlavním úkolem je vzbudit zvědavost a vyvolávat otázky týkající se konkrétních měst a jejich konkrétních problémů. K municipálnímu marketingu a place brandingu existuje dostatek literatury v angličtině, většinou odrážející situaci amerických, ale také západoevropských a v neposlední řadě asijských či australských měst. Náš text proto věnuje speciální pozornost českým či

středoevropským specifickým. Značná prostor je dán systému veřejné správy v ČR. V závěrečných kapitolách jsou témata diskutovaná v předchozím textu aplikována na projekt Evropské hlavní město kultury.

Municipální marketing může pomoci uspokojovat potřeby a přání spojená s prostorem domova, či naopak s krajinami k objevování. Naším přáním je, aby tento text přinesl mnoho nových objevů spojených s municipálním marketingem také vám.

Vaši autoři

1. MUNICIPALNÍ MARKETING JAKO MOŽNOST

Ačkoliv marketing míst (**place marketing**) nechybí mezi základními aplikacemi marketingového přístupu (Kotler & Keller, 2013, s. 36) a stále větší pozornost si získává pojem **place branding** (Govers & Go, 2009), není 21. století prozatím stoletím municipálního marketingu. Marketingová terminologie se nestala běžnou součástí rozvojových strategií obcí a měst, politici ji nepoužívají jako argument v předvolebních diskusích. Municipální marketing není integrujícím tématem společenskovedního výzkumu.

Předpoklady pro to jsou přitom naplněny – stupňující se globalizace je spojena nejen s výměnou zboží a informací, ale také s pohybem osob. Technologický pokrok proměňuje vztah k prostoru: stále větší množství lidí není svou obživou bezprostředně vázáno k půdě (či moři), anebo k továrnímu areálu. Bezpochyby tedy platí, že: „Města, státy, regiony a celé národy mezi sebou soupeří, kdo k sobě přiláká více turistů, obyvatel, výrobních závodů a ústředí firem.“ (Kotler & Keller, 2013, s. 36)¹

Potenciálních aktérů prostorového marketingu je mnoho: na Zemi existuje téměř 200 samostatných států, tisíce samosprávných regionů a měst. Veřejná správa je už od osmdesátých let vedena k zavádění tržních principů v rámci tzv. **New Public Managementu** (NPM), který pracuje s metaforou občana jako klienta. Teoreticky tedy lze tvrdit, že: „Image města jako PR a marketingové firmy je podobná jako v případě společnosti ze soukromého sektoru, jež slouží konkrétnímu klientovi s veškerým úsilím zaměřeným na dosažení výsledků pro tuto firmu.“ (Zavattaro, 2010, s. 192) K úspěchu by tedy mělo stačit „aplikovat marketingové nástroje na geografická místa, jako jsou státy, města, regiony a komunity“ (Eshuis, Braun, & Klinj, 2013, s. 508). Proč se ale města často nechovají jako firmy – a občané jako akcionáři?

Příčiny lze hledat v obou částech pojmu „municipální marketing“. Zdánlivě méně problematické je přídavné jméno „municipální“. Jako **municipalita** se v českém prostředí označuje samosprávná obec, bez ohledu na to, zda má status města. Pojem „municipium“ se objevil v počátcích vzniku římské říše, sloužil pro města s větší nebo

¹ Překladatel textu se spolehl na znalost amerických reálií, „státy“ jsou pochopitelně míněny jednotlivé státy USA a „národem“ pak celé Spojené státy. Americký kontext, nepřenositelný do středoevropského prostředí, se projevuje také v následující větě: „Marketing míst provádějí nejčastěji specialisté na ekonomický rozvoj, realitní agenti, komerční banky, místní podnikatelské asociace a reklamní a PR agentury.“ (Kotler & Keller, 2013, s. 36)

menší mírou samosprávy², přičemž tyto městské obce byly alespoň v prvních staletích vývoje Říma vnímány jako „souhrn všech občanů, kteří v nich bydleli“ (Bartošek, 1995, s. 124).

Podle zákona č. 128/2000 Sb. (Česká republika, 2000a) je každá část území České republiky součástí území některé obce, nestanoví-li zvláštní zákon jinak. Pokud je občan ČR hlášen v obci k trvalému pobytu, získává po dosažení 18 let věku práva uvedená v § 16 tohoto zákona, především právo volit a být volen do zastupitelstva obce. V demokratických zemích jsou si lidé v právech i důstojnosti rovni a mají právo podílet se na správě věcí veřejných (Listina základních práv a svobod, nedatováno). Ne všichni ale toto právo využívají. A volení zastupitelé (a tím méně zaměstnanci obce) pochopitelně nejsou ve stejné roli jako manažeři nebo vlastníci soukromých firem.

Nizozemští autoři Jasper Eshuis, Erik Braun a Erik-Hans Klijn (2013, s. 507–509) zmiňují následující obtíže spojené s marketingem míst:

- Do kontextu řízení je zapojeno množství veřejných a soukromých aktérů;
- různí aktéři mohou mít různé představy o cílech, strategiích a cílových skupinách marketingových kampaní;
- někteří aktéři mají tendenci „chránit si svůj píseček“ a bránit se marketingovému přístupu;
- marketingové projekty jsou vždy ohroženy nedostatkem politické podpory;
- místo (place) je vždy komplexním produktem s více identitami;
- město může mít různé identity pro různé cílové skupiny (turisté, rezidenti, podnikatelé);
- vzhledem k nutnosti hledat konsensus marketing často nemůže pracovat s rozlišitelnou identitou a jasným profilem místa.

² Pojem se objevil po vítězné válce s Latiny v roce 338 př. n. l., označoval italská města, která si Řím podrobil a přivtělil do svého státního území. Přestože ztratila suverenitu, byla jim ponechána širší či užší samospráva (Bartošek, 1995, s. 59).

I přes všechny tyto obtíže se v praxi stále více prosazují principy place branding, většinou v rámci **destinačního managementu**³. Anglické slovo „**brand**“ nejspíše vzniklo ze staronorského „brandr“ – vypálit, které odkazuje k značkování dobytka (či lidí) vypálením cejchu. Americká marketingová asociace definuje brand jako „jméno, pojem, znak, symbol, design nebo kombinaci všech těchto atributů, které slouží k identifikaci výrobků a služeb jednoho prodávajícího nebo skupiny prodávajících a k jejich odlišení od konkurentů“ (Kotler & Gertner, 2012, s. 35). Toto rozlišování přitom nevychází jen z vlastností těchto výrobků a služeb. Značka podle Kotlera a Gertnera vytváří především rozdíl „v myslích a srdcích budoucích spotřebitelů“:

Značky v konečném důsledku podněcují přesvědčení, vyvolávají emoce a pobízejí k reakci. Značky povzbuzují zákazníky, aby jednali. A konečně, značky představují příslib hodnoty a výkonu. Marketéři často rozšiřují úspěšná jména značek na nově uváděné produkty, s nimiž propojují existující asociace. V důsledku toho urychlují zpracování informací na straně spotřebitelů a spotřebitelské učení. Nad rámec utilitárních očekávaných přínosů produktu mají značky sociální a emocionální hodnotu. Mají osobnost a k zákazníkovi hovoří. (Kotler & Gertner, 2012, s. 35–36)

Na otázku, zda lze státy vnímat jako značky, odpovídají Philip Kotler a David Gertner ve svém textu výčtem úspěšných výrobků nesoucích jména určitých zemí, a následně přímo nabádají k srovnávání etiket „made in Switzerland“ a „made in Suriname“. Státy, a stejně tak regiony a města⁴, jsou ve skutečnosti vnímány jako značky již po staletí. Jejich image „vychází z geografie, historie, kultury, odkazu slavných občanů a dalších důležitých prvků“ (Kotler & Gertner, 2012, s. 36).

Dobré jméno země či regionu může přinášet podnikatelům zisk, slouží tedy jako pozitivní **ekonomická externalita**. Zatímco v případě výrobku lze ovšem image vylepšit,

³ Ministerstvo pro místní rozvoj a CzechTourism definují destinační management jako „soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci. Výsledkem takového procesu jsou řízení cestovního ruchu v daném území, udržitelné a konkurenceschopné produkty cestovního ruchu, společné sdílené logo, společný (sdílený) informační – rezervační systém, tvorba cenové politiky, provádění výzkumu a sběru statistických dat z oblasti cestovního ruchu, iniciace partnerství soukromého a veřejného sektoru cestovního ruchu i podpora profesních spolků, sdružení a organizací (např. AOČR či správy chráněných území apod.)“ (CzechTourism, 2021, s. 4)

⁴ Graham Hankinson (2005, s. 24) připomíná, že place branding lze vztáhnout také na části měst, anebo nákupní či zábavní centra.

výrobek přejmenovat, nebo dokonce přestat vyrábět, špatná image určitého území je negativní externalitou, jejíž změna je obtížná.

Image místa v myslích lidí (ať už vzniká záměrně nebo náhodou, resp. kombinací obojího) ovlivňují podle Simona Anholt (2012, s. 23) například:

- propagační aktivity v sektoru turismu, a stejně tak osobní zážitky návštěvníků;
- výrobky nebo služby, které jsou „silnými vyslanci“ každé země či regionu, pokud je jejich původ zřejmý;
- politická rozhodnutí místních vlád, zvláště pokud jsou reflektována v médiích;
- způsob, jakým místo získává investice, včetně zahraničních, a také talentované lidi;
- kulturní výměna a kulturní aktivity⁵ a také
- samotní obyvatelé, od sledovaných lídrů a celebrit po „populaci obecně“.

Státy se silnou a pozitivní identitou se podle Anholt (2012, s. 24) vyznačují:

- jasnější shodou o národní identitě a společenských cílech;
- společenským klimatem oceňujícím a zavádějícím inovace;
- efektivnější podporou investic;
- účinnější propagací turismu, vč. služebních cest;
- zdravějším „efektem země původu“ pro vývozce zboží a služeb;
- obsáhlejší profilem v mezinárodních médiích;
- jednodušším vstupem do regionálních a globálních orgánů a sdružení;
- produktivnějšími kulturními vztahy s jinými zeměmi a regiony.

Ústřední pojem **marketing** je pro většinu společnosti synonymem pro pouhou marketingovou komunikaci (Karlíček, 2018, s. 18). Záměna marketingu s reklamou a prodejem je však nedorozuměním, jehož příčinou může být hluboko zakořeněné

⁵ Mezi kulturní aktivity zahrnuje Anholt také výkony sportovních týmů nesoucích název země či města.

magické myšlení. Stejně jako je ekonomie někdy vnímána jako šamanská praktika umožňující věštění budoucnosti, marketing a reklama mají umět, podobně jako magie, tvořit z ničeho, resp. přesvědčit k čemukoliv. Prodejní pojetí marketingu, jehož cílem je přesvědčit zákazníky ke koupi stávajících produktů, však v praxi vždy naráží na psychologické limity – člověk je ochotný kupovat jen to, co vyhodnotil jako potřebné. Obrat směrem k vnímání a uspokojování potřeb zákazníků popisují autoři knihy *Moderní marketing* (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2007, s. 49) slavnou větou: „Marketing není umění prodat to, co vyrábíme, ale umění vědět, co je třeba vyrábět.“ (Karlíček, 2018, s. 25)

Podle Kotlera a Kellera je smyslem marketingu **vytváření hodnoty** pro zákazníka, marketing se proto ve svém **celostním (holistickém)** pojetí stává základem řízení. „Holistický marketingový koncept je založen na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, přičemž uznává jejich šíři a vzájemné závislosti. Holistický marketing uznává, že v marketingu záleží na všem – a že široký a integrovaný pohled je často nezbytný.“ (Kotler & Keller, 2013, s. 49)

Podle Kotlera a Gertnera (2012, s. 35) se **produktem** může stát cokoli, co je vnímáno jako hodnotné (a co je možné nabídnout na trhu). Marketingová koncepce je tedy zcela v souladu s příslovím: „Dobré zboží se prodává samo“. Co je ale oním „zbožím“ v případě municipalit? Na tuto otázku se pokoušel v padesátých letech 20. století odpovědět americký regionální ekonom Charles Tiebout:

Zamyslete se na chvíli nad případem obyvatele města, který se chystá přestěhovat na předměstí. Jaké proměnné ovlivní jeho výběr? Pokud má děti, může být důležitá výše výdajů na školy. Jiná osoba může preferovat municipalitu s veřejným golfovým hřištěm. Do rozhodovacího procesu vstupují dostupnost a kvalita zařízení a služeb, jako jsou pláže, parky, policejní ochrana, silnice a parkoviště. Samozřejmě budou zohledněny i neekonomické proměnné, ale to v tuto chvíli není důležité. Na spotřebitele-voliče lze pohlížet tak, že si vybírá tu komunitu, která nejlépe vyhovuje jeho preferenčnímu vzoru pro veřejné statky. (Tiebout, 1956, s. 418)

Podle Tieboutu municipality nabízejí veřejné statky⁶ svým občanům, kteří vystupují v roli spotřebitelů-voličů. Základním nástrojem pro vyjádření preferencí však není

⁶ Ve skutečnosti nejde o čisté veřejné statky, protože nejsou splněny podmínky nedělitelnosti a nevylučitelnosti ze spotřeby. Jak ale ve svém článku upozorňuje Ash Navabi (2017) čisté veřejné statky, definované tradičně jako

hlasování v komunálních volbách, ale tzv. **volba nohama**. Lidé, kteří požadují vyšší úroveň místních veřejných statků, se stěhují do lokalit s většími výdaji na tyto statky na jednoho obyvatele. Aniž by tedy bylo nutné složitě zkoumat preference lidí, dochází k optimálnímu rozmístění obyvatel, pokud jsou splněny následující podmínky (Tiebout, 1956, s. 419):

- 1) Spotřebitelé-voliči jsou plně mobilní a stěhují se tam, kde jsou nejlépe uspokojeny jejich preferenční vzorce, které jsou pevně dané.
- 2) Spotřebitelé-voliči mají úplné znalosti o rozdílech mezi modely příjmů a výdajů a na tyto rozdíly reagují.
- 3) Existuje velké množství komunit, ve kterých se spotřebitelé-voliči mohou rozhodnout žít.
- 4) Nejsou brána v úvahu omezení z důvodu rozdílných pracovních příležitostí (model předpokládá, že všichni lidé žijí z dividendových příjmů).
- 5) Existuje optimální velikost komunity veřejných služeb podle souboru poskytovaných veřejných služeb. Toto optimum je definováno počtem obyvatel, pro které lze tento balíček služeb vyrobit s nejnižšími průměrnými náklady.
- 6) Některý z faktorů tohoto souboru služeb je pevně daný (např. fyzicko-geograficky, nelze třeba zvětšit městskou pláž)
- 7) Obce s menší než optimální velikostí se snaží přilákat nové obyvatele nižšími průměrnými náklady.⁷

1.1 Koncept „kreativní třídy“ a jeho kritika

Masivní **suburbanizace**, o níž ve svém článku píše Tiebout, v poválečném období radikálně změnila podobu Spojených států. V centrech velkých měst, odkud se vystěhovali příslušníci střední třídy, rostla míra chudoby, kriminality a násilí. Město

nerivalitní a bez možnosti vyloučení černého pasažéra ze spotřeby, ve skutečnosti nemohou existovat v hmotné podobě, musí jít pouze o myšlenky.

⁷ Tieboutův model předpokládá to, co je české realitě vzdálené: výraznou fiskální decentralizaci. Mezi náklady zmíněnými v bodě 7) patří v první řadě místní daně, municipality musí mít právo výrazně ovlivňovat výši daní a poplatků. To je typické pro decentralizovanou veřejnou správu v USA. I vzhledem k tomu je tento model do našeho prostředí nepřenositelný.

začalo být vnímáno jako americký koblížek s dírou uprostřed (Florida, 2017, s. 21). Už od šedesátých let však začal být popisován také protipohyb: příchod nových, movitějších obyvatel do městských čtvrtí, většinou v těsné blízkosti centra, často spojený s výraznými sociálními a kulturními změnami – **gentrifikací**.

S myšlenkou, že by se městský marketing měl zaměřit na uspokojování potřeb nejproduktivnější části populace, získal na počátku 21. století značnou pozornost Richard Florida. Evidentní proces gentrifikace v centrech některých amerických měst spojil se vznikem jím definované skupiny, kterou nazval „kreativní třída“. Ta má tvořit přibližně třetinu americké pracovní síly (40 milionů lidí) a od dvou znevýhodněných tříd (servisní, s přibližně 60 miliony pracovníky, a stále se zmenšující klasické dělnické třídy) se odlišuje nikoliv výší příjmů, ale v první řadě specifickým vkusem a vzorci chování, vázanými na svobodomyšlný městský život:

Znalostní pracovníci, technologičtí nadšenci, umělci a další kulturní kreativci, kteří tvoří kreativní třídu, se usazovali na místech, kde bylo mnoho dobře placených pracovních míst, nebo široká nabídka na trhu práce; se spoustou dalších lidí, s nimiž se mohli setkávat a randit – to, co jsem nazval trhem páření⁸; a s pulzující kvalitou místa se skvělými restauracemi a kavárnami, hudební scénou a spoustou dalších věcí, které můžete využívat. (Florida, 2017, s. 11–12)

S evidentní heterogenitou této vrstvy, založené jen na „společném étosu, který oceňuje kreativitu, individualitu, odlišnost a zásluhy“ (Florida, 2012, s. 37–38), se teorie vypořádala rozdělením sledované skupiny na „kreativní jádro“, tvořené například vědci, architekty, učiteli či umělci, a širší skupinou „kreativních profesionálů“ zaměstnaných v ekonomických, právnických či medicínských oborech. Tím mohlo dojít ke spojení osob s vyšším kulturním kapitálem, někdy živořících na hranici přežití,

⁸ Pojem „mating market“ používá Florida ve své první knize explicitně: „Posedlost kondicí u kreativní třídy přesahuje pouhou starost o zdraví. A je to mnohem víc, než pouhé posunutí estetického standardu ve prospěch řekněme větších bicepsů. Vzhledem k tomu, že manželství je často odkládáno a rozvod je častější, tráví lidé z kreativní třídy hodně času na trhu páření. Fyzický projev je pro páření klíčovým aspektem: na tomto trhu je o vás zájem, pokud vypadáte co nejlépe. Příslušníci kreativní třídy jsou ekonomicky mobilní a podnikaví a také tráví spoustu času nabízením sebe sama potenciálním zaměstnavatelům, partnerům a klientům. A i když to může být škodlivý stereotyp, studie ukazují, že lidé ve formě jsou vnímáni nejen jako reprezentativnější, ale také spolehlivější než jejich neposilující protějšky. Být ve formě znamená mít víc energie, větší vytrvalost a větší fyzickou flexibilitu – a to pomáhá optimalizovat tělo pro dlouhý život kreativní práce.“ (Florida, 2012, s. 143)

s kategoriemi lidí s vysokým ekonomickým kapitálem, avšak s diskutabilní mírou kreativity (Kalenda & Karger, 2011).

Samotná města pak byla označena za „kreativní“, pokud dosahovala vysokých hodnot ve třech vzájemně závislých ukazatelích (Florida, 2012, s. 228–249):

- Technologie – míru inovativnosti lze v USA měřit např. podle počtu podaných patentů v lokalitě;
- Talent – pro měření míry lidského kapitálu Florida používá právě podíl „kreativní třídy“ v populaci;
- Tolerance – diverzitu a otevřenost vůči jinakosti lze měřit například podílem přistěhovalců v populaci, a také otevřeností vůči gayům a lesbičkám a množstvím umělců a bohémů v lokalitě.

Pro spokojenost obyvatel je potom podle Floridy klíčová estetická kvalita místa bydliště. Krása je druhým nejdůležitějším faktorem spokojenosti komunity hned po ekonomických podmínkách, ještě důležitějším než kvalita škol a možnost setkávání (Florida, Mellander, & Stolarick, 2011).⁹ Měla by se tedy města ve svých rozvojových strategiích zaměřit především na estetické parametry prostředí a jejich soulad s představami „kreativní třídy“ o ideálním bydlení?

Floridovy teorie vyvolávaly od počátku kontroverze a kritiku – od neprůkaznosti některých závěrů po zaměňování příčin a následků. Floridova teorie byla kritizována především vzhledem k nejasné definici samotné „kreativní třídy“. V českém prostředí shrnul výhrady článek Jana Kalendy a Tomáše Karger (2011), kteří s odkazem na Bourdieovu definici symbolického násilí (Bourdieu, 1999, s. 129) upozorňují, že:

Příběh „kreativní třídy“ – jak nám jej nabízí stávající odborný diskurs – je z nemalé části příběhem politické mobilizace právě těch aktérů, jež mají spadat do tzv. „kreativní třídy“: úsilí, díky němuž má dojít k uvědomění jedinců se stejnými sociálními charakteristikami tak, aby došlo k prosazení zájmů této skupiny a k transformaci mocenského pole. Čili jde o proces, při němž se má kreativní třída stmelit a začít realizovat, ostatně jako jakákoliv jiná mobilizovaná skupina, svůj utopický program.

⁹ Kvantitativní výzkum proběhl v roce 2006 na vzorku téměř 28 tisíc respondentů z celých Spojených států.

Termín utopický je tady použit zcela na místě, neboť kupříkladu sám Florida...často proklamuje následující kolektivní cíle: podporu kreativity každého jednotlivce, vynalézavosti, která je každému vlastní. A dále zdůrazňuje, že členové této třídy chtějí (a mají) být dobře zaplacení. Chtějí (a mají) žít v místě, které je zajímavé nejen ekonomicky, ale i kulturně a společensky, které je hezké, útulné, čisté, zelené, ekologické, jež funguje na principu udržitelnosti. Všeobecným cílem se pak stává nový životní styl, který bude hutnější ve svých prožitcích, rovnoprávnější v životních šancích a šetrnější ve vztahu k přírodnímu prostředí. (Kalenda & Karger, 2011)

Tyto požadavky by byly samy o sobě zcela regulérní, pokud by předpokladem celé teorie nebylo, že jsou spojeny jen s určitou částí společnosti. Dopadů rostoucí sociální nerovnosti na podobu amerických měst si postupně všiml i sám Florida, který ve své novější knize varuje před mizením střední třídy, a to jak v centrech, tak na předměstích měst: „Namísto starého třídního rozdělení chudých měst a bohatých předměstí se objevil nový model..., ve kterém malé oblasti privilegií a velké pásy nouze a chudoby křížují město i předměstí...dnes je na předměstích více chudých lidí než ve městech – 17 milionů oproti 13,5 milionům.“ (Florida, 2017, s. 23)

Koncentrace bohatství ve vybraných městech se projevuje v enormním zvyšování cen pozemků i bydlení. Zatímco „kreativní třída“ (anebo alespoň její část) je schopna tyto náklady uhradit, ostatní dvě „třídy“ nikoliv. Úspěšná města tak vytlačují ty obyvatele, jejichž služby pro svůj každodenní život potřebují (Florida, 2017, s. 46).

Globalizace vede ke koncentraci bohatství a bezprecedentnímu zvýhodňování metropolí. V hodnocení podle výše zmíněných 3 T (technologie, talent, tolerance) se objevují i menší technologická centra. V soutěži měst, kde „vítěz bere vše“ však mají výjimečnou pozici „superstar jako New York, Londýn, Los Angeles, Paříž, Singapur a Hongkong; znalostní centra jako San Francisco, Boston a Washington, DC; a hrstka na energie bohatých míst ve vyspělém rozvojovém světě.“ (Florida, 2017, s. 30) Demokratické vládnutí přitom není nutnou podmínkou úspěchu. Mezi městské „superstar“ patří pouze papírově demokratický Singapur, a také města jako Peking, Šanghaj a Moskva (Florida, 2017, s. 31).

Řešení, která ve své prozatím poslední knize Florida nabízí, už zdaleka nejsou tak revoluční jako tvrzení o nové společenské vrstvě – například omezení nákladného a neefektivního rozrůstání měst, budování nájemních bytů v centrech, podpora

nízkopříjmových pracovních míst, a především posílení lokálních komunit (Florida, 2017, s. 26).¹⁰

1.2 Municipální marketing v „třírychlostním městě“?

Podle některých autorů už však procesy tříštění a separace nelze zastavit. Francouzský sociolog Jacques Donzelot popsal proměnu globalizovaných metropolí s využitím konceptu „třírychlostního města“ (Mongin, 2017, s. 175–185). Velkoměsto je podle něj rozděleno na tři sociální světy, které se neznají, obávají se navzájem a jejich hranice jsou téměř neproniknutelné. Jsou jimi:

- Oblast relegace (vyloučení) – ať už jde o čtvrti s pravoúhlými ulicemi, sídliště nebo periferní části města, tyto oblasti jsou, i kvůli etnickému složení svých obyvatel, segregované od dostupných pracovních míst, kvalitních škol i dalších služeb. Jejich obyvatelé nemají dostatek prostředků, aby mohli žít někde jinde, jsou proto „dobrovolně“ – logikou ghetta – uzavřeni v konkrétním místě, které neposkytuje žádné jistoty ani ochranu a trpí neustálou degradací veřejného prostoru. Přesto, nebo právě proto, zde na rozdíl od ostatních oblastí probíhá autentický městský život.
- Oblast periurbanizace (nové zástavby na okrajích) – svým obyvatelům nabízí především uzavřenost a ochranu. Obyvatelé předměstských sídel bez městské struktury však musí ze svých bezpečných domů a pozemků neustále dojíždět za prací i za dalšími aktivitami. Jsou proto odsouzeni k permanentnímu pendlování, a to nejen mezi jádrem a periferií, ale už i mezi okrajovými oblastmi navzájem.

¹⁰ Vymezit se vůči Floridovým textům je pro Evropana snadné. Ve své knize věnované problémům současných měst sice Florida již celkem osmkrát zmiňuje pojem „udržitelnost“ a dvakrát „klimatická změna“, to když zmiňuje svoji přednášku na fóru Spojených národů zaměřeném na udržitelný urbanismus, v níž prohlašuje, že „příliš mnoho naší vzácné národní výrobní kapacity a bohatství se plýtvá na stavbu a údržbu předměstských domů s garážemi pro tři auta a na silnice a rozlehlé plochy, které je obsluhují, místo aby se investovalo do znalostí, technologií a hustoty zalidnění, které jsou potřebné pro udržitelný, vysoce kvalitní růst.“ (Florida, 2017, s. 170) Současně ale neskryvá své rozhořčení nad „sobeckým“ chováním obyvatel Toronta, jež spolu s Miami považuje za své bydliště, kteří odmítli jeho návrh „umožnit nové generaci malých, tichých tryskáčů létat na letiště Billyho Bishopa, které je na ostrově velmi blízko centru města,“ (Florida, 2017, s. 39–40), ačkoliv je toto nábřeží již tak dost rušné a hlučné a pulzující letiště v centru města „by mohlo znamenat ekonomický přínos“.

Ve svém bydlišti proto touží po uklidňujícím sousedství, protože jinak své životy „vyčerpávají v přehnané mobilitě“ (Mongin, 2017, s. 185).

- Oblast gentrifikace – obyvatelé bohatých městských čtvrtí (kde ovšem například v okolí nádraží či obchodních domů současně přežívají ti úplně nejchudší) využívají všechny výhody „města bez nevýhod“. Obývají mytizovanou krajinu plnou památek, míst pro setkávání i potěšení, a tak konzervují „město včerejška“ (Mongin, 2017, s. 183). Nemohou se v něm však skutečně zabydlet. Jsou poháněni dynamikou globalizace a ze své podstaty musí být kosmopolitní. Město bez zakotvených obyvatel se proto stává jen krajinou, anebo perfektně restaurovaným obrazem se stále rostoucí aukční cenou.

Omezit municipální marketing jen na „oblast gentrifikace“, resp. Floridovo „creative city“ znamená být nepříjemně překvapen vždy, když obyvatelé ostatních oblastí provedou politickou vzpouru.¹¹ Ale znamená to také nabízet neúplný produkt, jednorozměrné město, město knížete Potěmkina. Je však proto třeba marketingový přístup zcela zavrhnout?

Municipální marketing je největší výzvou pro Kotlerovo pojetí marketingu. Podle Kotlera „marketing management nastupuje tehdy, když alespoň jedna ze stran potenciální transakce přemýšlí o prostředcích, kterými by dosáhla žádoucí reakce ostatních stran“. Rolí marketingu potom je „přinést vyšší životní standard“ (Kotler & Keller, 2013, s. 35). V takovém pohledu je ovšem municipální marketing neoddělitelně spojen s kvalitní municipální politikou i správou.

Obce a města nelze vnímat pouze optikou tržní konkurence, a to ani v liberálních Spojených státech. Municipality jsou v mnoha ohledech spíše monopolními organizacemi. Motivací k přijetí brandingových a marketingových strategií není jen konkurence ostatních municipalit, ale i sociální a politické faktory (Zavattaro, 2018,

¹¹ „Toronto mělo populaci tak různorodou, jakou lze nalézt kdekoli v Severní Americe; prosperující ekonomiku, již sotva poškodila hospodářská krize v roce 2008; bezpečné ulice, skvělé veřejné školy a soudržnou sociální strukturu. Přesto si toto pokrokové, rozmanité město – místo, které Peter Ustinov nazval ‚New Yorkem řízeným Švýcary‘ – zvolilo za starostu Roba Forda. (...) Krátce nato přišlo ohromující a zcela neočekávané rozhodnutí Anglie opustit Evropskou unii. Zámožný, kosmopolitní Londýn se vehementně postavil proti, brexit podpořili s obtížemi se potýkající obyvatelé dělnických měst, předměstí a venkovských oblastí, upozaděni silami globalizace i reurbanizace. Ale to, co přišlo potom, bylo ještě neočekávanější – a ještě děsivější: zvolení Donalda Trumpa prezidentem nejmocnější země planety.“ (Florida, 2017, s. 15–16)

s. 99). Německá socioložka Martina Löw připomíná, že města mají svoji „vnitřní logiku“, která se někdy přímo vzpírá triviálnímu marketingu:

Vnitřní logiku¹² města, na rozdíl od image kampaně, nelze vysledovat zpět k jednotlivým činům. Ani primátorka, ani specialista na reklamu nebo ředitel banky sám nezvládne utvářet prostor zkušenosti ve městě. V rutinní a institucionalizované praxi lze chápat kompresi i vytyčování hranic, obecněji vyjádřeno: konstrukci zvláštností i konstrukci jednoty, jako místně specifickou, a proto diferencující produkci smyslu, na které se podílejí velmi rozdílné společenské skupiny (počínaje profesionály v městském marketingu a architektuře či prostorovém plánování, přes turisty, až po místní experty, jakými jsou řidiči taxíků nebo policisté). Každá skupina musí být ve svém jednání vnímána jako koproducent vnitřní logiky města, a současně jako produkt významů pro město specifických. (Löw, 2008, s. 83–84)

A co víc, Martina Löw pokračuje: „Města rozvíjejí svou vnitřní logiku i bez branding, ale branding je úspěšný pouze tehdy, pokud se k těmto vnitřním strukturám města vztahuje.“ (Löw, 2008, s. 86)

Každá municipalita je nezávislou entitou řešící vlastní problémy a dilemata. Některé nástroje municipálního marketingu jsou však použitelné ve velkém množství případů, od malých středoevropských městeček po světové metropole. S mnoha výše zmíněnými výhradami lze přijmout šest vzájemně závislých taktik, které používají municipality v rámci svého marketingu, které ve svém článku shrnula Staci Zavattaro (2010, s. 197–205):

- 1) **Branding** je způsobem, jak prostřednictvím symbolů řídit image místa, odlišit je v globální konkurenci, posílit identifikaci občanů či přilákat zaměstnance, podnikatele nebo turisty. Pokud ovšem symboly postrádají spojení s realitou, značka se může stát hyperreálnou a odkazovat pouze sama na sebe.
- 2) **Vztahy s médii** jsou pro město proaktivním způsobem tvorby image, příležitostí kontrolovat a vytvářet sociální realitu.¹³ Obtíž může být „mediální filtr“.

¹² Termín „Eigenlogik“ lze přeložit také jako „vlastní“, či „osobitá“ logika. V podobném smyslu se i pro popis specifík určitého prostoru používá Bourdieův pojem „habitus“.

¹³ Článek byl vydán v roce 2010 a v tomto ohledu už je zastaralý, po více než dekádě od jeho vydání už nelze mediální komunikaci považovat za „jednosměrnou a nedialogickou“ (Zavattaro, 2010, s. 199).

- 3) **Vlastní publikace** předávají poselství města a vyjadřují jeho značku bez závislosti na médiích. Umožňují přímou komunikaci s veřejností, mohou sloužit různému publiku na různých místech.
- 4) **Využití dobrovolníků a organizací mimo municipalitu jako nástrojů PR** je neobvyklou taktikou, město by si ale mělo být uvědomovat, že lidé a instituce, se kterými navazuje vztahy, referují o prostředí, které znají lépe než ostatní. Tyto lidi nebo organizace lze aktivně využít k šíření poselství dané municipality.
- 5) **Umění ve veřejném prostoru** omezuje autorka článku pouze na stálé instalace, nikoliv na dočasné instalace nebo performance, protože se věnuje uměleckým dílům vyjadřujícím vizi, již chce město zachytit nebo zobrazit (Zavattaro 2010, s. 202–203). Umění, zvláště to provokující, vede k zamyšlení a vybízí k zapojení, stimuluje veřejný prostor i pocit hrdosti obyvatel. Nesmí být ovšem vnímáno jako nástroj propagandy reprezentující jen elitářského starostu, či naopak jako úlitba pro chudé a vyloučené.
- 6) **Environmentální aspekty prostředí** jsou stále důležitějším nástrojem marketingu. Tváří v tvář klimatické změně roste důraz na udržitelnost – vyvážený rozvoj ekonomický, sociální a s důrazem na ochranu životní prostředí. Člověkem vytvořené prostředí (built environment) nese sdělení, které lze číst jako text. Rizikem tohoto přístupu je pochopitelně greening – zelený marketing, který zájem o životní prostředí pouze simuluje.

1.3 Specifika municipálního marketingu ve střední Evropě

Zatímco američtí či asijsí autoři se mohou bez dalšího zaměřovat pouze na marketing velkoměst, v českém prostředí není možné při zavádění postupů municipálního marketingu vynechat sídla, která nemají čistě městský charakter. Tato korekce je nutná už vzhledem k odlišné **sídelní struktuře** střeoevropského prostoru, která je odrazem mnoha staletí historického vývoje.

Nejde jenom o malé obce, jejichž možnosti municipálního marketingu jsou spíše omezené, ale především o města střední velikosti (často se statusem obce s rozšířenou působností), která by vzhledem k počtu obyvatel byla v americkém kontextu zanedbatelná. To platí i pro většinu krajských měst v ČR. Pokud by ovšem měla

municipální marketing aplikovat pouze Praha, důležitá krajská města, a případně nejvýznamnější turistické cíle, netýkal by se sídel, v nichž žije většina obyvatel republiky.

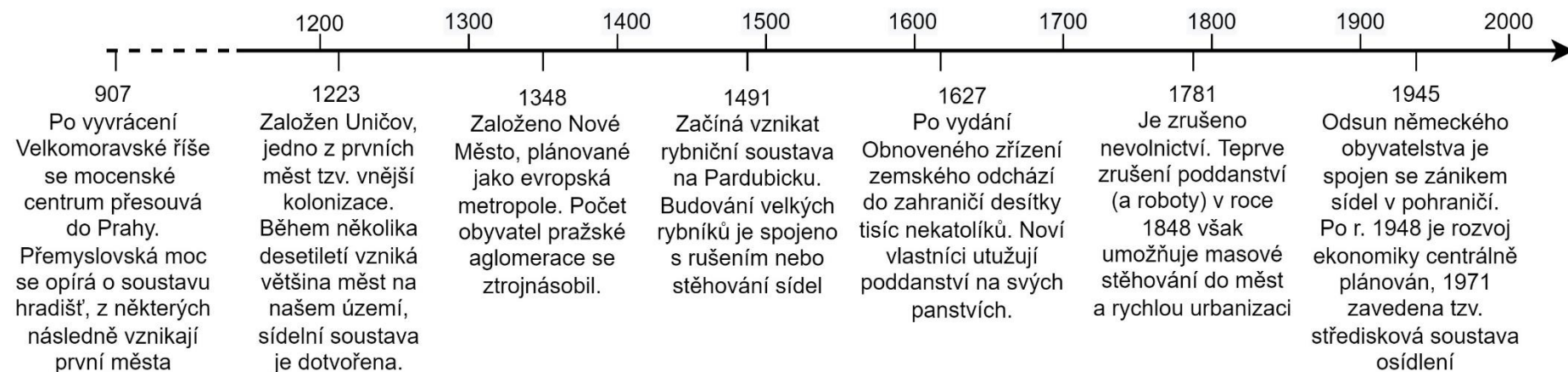
Mezi hlavní specifika sídelní soustavy v ČR patří:

- kontinuita osídlení v oblastech vhodných pro zemědělství a/nebo komunikačně důležitých (při obchodních stezkách), kde slovanské osídlení navázalo na předchozí kultury;
- rychlý vznik husté sídelní soustavy ve 13. a 14. století podmíněný souhrou několika příznivých faktorů, především:
 - klimatickým výkyvem spojeným s vyššími teplotami s vrcholem v 13. století (tzv. středověké klimatické optimum);
 - zaváděním inovací zvyšujících efektivitu zemědělství (např. trojpolní systém, chomout, vodní či větrný mlýn);
 - objevením a těžbou ložisek stříbra v Jihlavě (kolem r. 1240), a především v Kutné Hoře (v sedmdesátých letech 13. století);
 - politickou stabilitou za vlády posledních Přemyslovců a prvních Lucemburků;
- vznik organizované (či dokonce komponované) a intenzivně využívané krajiny v období rekatolizace po roce 1620, spojený především s ekonomickými aktivitami nových majitelů velkých panství využívajících pracovní síly poddaných – na rozdíl od situace v západní Evropě, kde bylo poddanství zrušeno už ve 14. století;
- specifický charakter průmyslové revoluce v 19. století často navazující na staleté tradice některých oborů, ať už spojených spíše s městy (vaření piva), nebo s podnikáním šlechty;
- lokální urbanizace od poloviny 19. století, spojená až na výjimky (průmyslové Ostravsko či Kladensko) s lehkým průmyslem, která změnila význam mnoha měst, ale nevyžádala si vznik žádného nového sídla – populační přírůstky odčerpala industrializovaná města (spojená sítí železničních tratí) i stále hustěji zalidněný venkov, agrární přelidnění vedlo také k vlně vystěhovalectví;

- oproti Vídni a Budapešti relativně pomalý nárůst počtu obyvatel Prahy jako periferního města mnohonárodnostní říše;
- oproti sousedním zemím jen minimální fyzická destrukce sídel za 2. světové války (po jejímž skončení však došlo k odsunu německého obyvatelstva, a následně k jen částečnému dosídlení pohraničí);
- plánovitě úsilí o vyrovnání rozdílů mezi sídly po roce 1948, relativně rovnoměrná lokalizace průmyslových závodů po celém území Československa a zahuštění sociální a kulturní infrastruktury,
- plánované omezování růstu větších měst, včetně Prahy (také kvůli nedostatku stavebních materiálů), po roce 1971 direktivně plánovaný rozvoj jen některých sídel v rámci tzv. střediskové soustavy osídlení.

Některé významné milníky vývoje sídelní soustavy v ČR jsou zobrazeny na následující časové ose:

Obr. 1: Vybrané významné milníky vývoje sídelní soustavy v České republice



Zdroj: Vlastní konstrukce.

Současná česká kultura není „venkovská“. Pokusy definovat český „venkov“, ať už počtem obyvatel (Venkov nevymírá, 2010) nebo kulturní svébytností (Blažek, 2004), narazily na mnohé obtíže, dané v první řadě procesem suburbanizace. Podle výsledků výzkumu sociálních geografů Radima Perlína, Sylvie Kučerové a Zdeňka Kučery (2010) lze pojem „venkovy“ v současné České republice používat pouze v plurálu a na našem území je možné najít osm typů „venkovů“ s vzájemně odlišnými charakteristikami.¹⁴ Obyvatelstvo „venkovů“ je přitom zaměstnáno především v průmyslu, a stále více také ve službách.

Česká kultura ale není ani čistě městská, jak dokazuje setrvalá obliba chataření a chalupaření napříč populací. Středoevropské „venkovy“ jsou neoddělitelné od svých centrálních míst, to vyplývá už ze stejnojmenné teorie Waltera Christallera ze třicátých let 20. století vzniklé na základě studia pravidelností sídelní soustavy v jižním Německu (Christaller, 1980). Ani města však nelze oddělit od jejich zázemí. Tuto provázanost označil už v sedmdesátých letech 20. století německý sociolog Bernd Hamm pojmem **„Stadt-Land-Kontinuum“**.¹⁵

Aplikovat v takovém prostředí postupy marketingu amerických měst či jednotlivých států USA a Kanady je nemožné. To však neznamená, že je nutné odmítnout teorie i praxi municipálního marketingu a place brandingu jako celek. Inspiraci je možné hledat v teoriích i praxi v sousedních zemích.

Dokonce i marketing Prahy, jediného českého velkoměsta, by mohl být inspirován městem obdobné velikosti, vzdáleným pouhé 4 hodiny jízdy autem. Městem, kde je podle Richarda Floridy (2012, s. 270) podíl „kreativní třídy“ více než 42%, a které patří k ekonomicky nejúspěšnějším metropolím v Evropě. Jeho municipální marketing je přitom dlouhodobě zaměřen na tradice, kulturu i krásu okolní krajiny:

¹⁴ „Rozvojový venkov“ ležící v zázemí největších měst ostře kontrastující s „Nerozvojovým sousedským venkovem“ ve vnitrozemí Čech, definovaným Jiřím Musilem (Musil & Müller, 2008) jako tzv. vnitřní periferie, či „Moravskými periferiemi“. „Problémový rekreační venkov“, často v pohraničních oblastech postižených odsunem obyvatelstva po roce 1945, přímo sousedící s „Intenzivními rekreačními oblastmi“. A samozřejmě „Vybavený moravský venkov“ často vykreslovaný jako jediný venkov v ČR, je téměř nesrovnatelný s oblastmi „Strukturálně postiženého průmyslového venkova“ v severních Čechách.

¹⁵ „Ne vesnice nebo město, ale osídlení celého území a sociální chování lidí v něm žijících je předmětem sociologie sídel.“ (Hamm & Atteslander, 1974, s. 14) To platí také pro municipální marketing nebo branding – úspěšná značka zaštiťuje nejen konkrétní místo, ale i jeho okolí, s nímž je provázáno vzájemnými vztahy.

Mnichov se často prezentuje jako město, ve kterém se kulturní kompetence a sepjetí s přírodou spojují v harmonický celek. (...) Uprostřed pohlednice, stejně jako ve výplni srdce se sloganem „Mnichov tě miluje“ jsou shromážděny věže křesťanských kostelů. Žádný mrakodrap nesmí podle výsledků městského referenda uspořádaného iniciativou „Náš Mnichov“ převýšit věž katedrály Panny Marie. (...) Moloch velkoměsta nemusí být v kontrastu s čistým venkovským životem. Kosmopolitní město, které vás miluje, je samo domovem a je charakterizováno tradicí. (Löw, 2008, s. 217–219)

2. VEŘEJNÁ SPRÁVA V ČESKÉ REPUBLICE

Ačkoliv je termín veřejná správa užíván celou řadou českých právních předpisů, jeho přímo zákonem formulovanou definici česká legislativa neobsahuje. Na jednotné definici pojmu veřejná správa se pak neshodnou ani renomovaní teoretici.

Pro vysvětlení obsahu pojmu lze bezesporu vyjít z významu slova „**správa**“ coby organizovaného a často i určitým způsobem institucionalizovaného výkonu administrativních činností plánovacího, organizačního, řídicího a kontrolního charakteru. Zatímco v podnikatelském sektoru je přitom obvykle hlavní důraz kladen na ekonomický rozměr správy (ve smyslu managementu), v sektoru veřejném dominují aspekty jiné, zejména pak právně-regulativní, socioekonomické a politické.

V odborné literatuře lze najít řadu různých definic různých autorů, z nichž někteří se přiklánějí spíše k organizačně orientovanému pohledu na veřejnou správu coby soustavu orgánů, institucí a organizací spravujících veřejné záležitosti a jednajících ve veřejném zájmu, zatímco další zdůrazňují pohled procesní představující veřejnou správu prostřednictvím kompetencí, funkcí a činností, které zajišťuje, viz např. (Pomahač, 2012); (Sládeček, Melotíková, & K., 2015); (Špaček, 2016); (Lochmannová, 2017) a další.

Z konkrétních příkladů je možné uvést jak stručněji a obecněji pojaté, tak i komplexnější definice veřejné správy. Například Hrozinková a Novotný (2013) o ní hovoří jako o „*správě veřejných záležitostí vykonávané především subjekty veřejné správy a jejich orgány*“, zatímco Průcha (2012) popisuje veřejnou správu coby „*správu veřejných záležitostí ve veřejném zájmu, přičemž subjekty, které ji vykonávají, ji realizují jako právem uloženou povinnost, a to z titulu svého postavení jako veřejnoprávních subjektů.*“

Naprostá většina autorů se přitom ve výsledku shoduje, že předmětem veřejné správy jsou na základě zákonného či podzákonného zmocnění ve veřejném zájmu **účelově, kontinuálně a organizovaně prováděné činnosti** regulativní povahy, **které jsou zajišťovány** přímo za účelem jejich výkonu zřízenými či jejich výkonem **pověřenými subjekty**.

Poměrně značná názorová shoda napříč odbornými publikacemi panuje i ve vztahu k rozdělení veřejné správy, a to jednak na státní správu a samosprávu (popř. je někdy

zmiňována i třetí součást v podobě ostatní veřejné správy) a jednak na ústřední správu a správu územní (členěnou obvykle na regionální a lokální).

Špaček (2016) předkládá ještě i jinak koncipované vymezení veřejné správy, a to coby „*množiny institucí, které v duchu modelové dělby státní moci spadají do pod systému výkonné moci (exekutivy)*.“ Jinými slovy tím říká, že do veřejné správy patří vše, co není zákonodárstvím na straně jedné a soudnictvím na straně druhé. Obdobně podle Špačka (2016) přistupují k vymezování veřejné správy i odborné publikace zahraniční provenience, snad jen s tím rozdílem, že tyto kladou výrazně větší důraz na dichotomii veřejné politiky (politického vedení) a veřejné správy (byrokratického aparátu), jakož i na dichotomii i analogie mezi správou veřejnou a soukromou.

Pojetí prezentované Špačkem (2016) využívá do značné míry vodítek, která pro vymezení termínu veřejná správa nabízí legislativa České republiky, ve které nicméně, jak již bylo naznačeno výše, ucelená definice tohoto pojmu chybí.

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, v platném znění, pojem veřejná správa přímo užívá pouze jednou, a to ve svém článku 82 při vymezování neslučitelnosti výkonu soudcovské funkce, tedy rozhodně nikoliv v souvislosti s definicí jeho obsahu.

Rovněž o státní správě hovoří Ústava České republiky pouze jedenkrát, a to v článku 105, v němž se hovoří o možnosti svěřit výkon státní správy do rukou orgánů samosprávy pouze na základě zákona.

Ústava České republiky v článku 2 vymezuje zdroj i jednotlivé součásti státní moci, tedy moc zákonodárnou, výkonnou a soudní. V hlavě třetí detailně definuje jednotlivé součásti moci výkonné v podobě prezidenta republiky a vlády, v člancích 79 a 80 pak zmiňuje i ministerstva a jiné správní úřady a státní zastupitelství. Specifické postavení pak Ústava v hlavách páté až sedmé přiznává Nejvyššímu kontrolnímu úřadu, České národní bance, jakož i územní samosprávě (Česká republika, 1993).

Z dalších právních předpisů lze obsah pojmu veřejná správa vyvodit např. ze zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), v platném znění, který tento termín užívá dokonce přímo ve svém názvu. V § 2, bodě a) tohoto zákona jsou formou konečného výčtu konkrétně vymezeny jednotlivé orgány veřejné správy, mezi něž patří (Česká republika, 2001a):

- organizační složka státu, která je účetní jednotkou podle zvláštního právního předpisu,

- státní příspěvková organizace,
- státní fond,
- územní samosprávný celek,
- městská část hlavního města Prahy,
- dobrovolný svazek obcí,
- příspěvková organizace územního samosprávného celku, městské části hlavního města Prahy nebo dobrovolného svazku obcí,
- státní organizace Správa železniční dopravní cesty a jiná právnická osoba zřízená k plnění úkolů veřejné správy zvláštním právním předpisem,
- právnická osoba zřízená na základě zvláštního právního předpisu, která hospodaří s veřejnými prostředky.

Jiným právním předpisem, který termín veřejná správa zmiňuje a užívá, je např. zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, v platném znění, který se rovněž zmiňuje o orgánech veřejné správy, ale současně v §4, odst. 1 říká i to, že „*veřejná správa je službou veřejnosti*“ (Česká republika, 2004).

O veřejné správě pak hovoří a uvedený pojem aktivně užívá i řada dalších platných zákonů, ať již se jedná o legislativu upravující problematiku informačních systémů veřejné správy (viz např. zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy a další s ním související právní předpisy) či předpisy související s úpravou platových poměrů zaměstnanců ve veřejných službách a správě, katalogu prací ve veřejných službách a správě a další.

Pro účely tohoto textu bude veřejná správa celkově chápána jako správa veřejných záležitostí (geografického, ekonomického, právního, environmentálního aj. charakteru) coby titulů, na nichž má společnost veřejný zájem, které jsou vymezeny veřejným právem a které jsou předmět činnosti institucí (subjektů) za těmito účely zřízeným či pověřeným.

Důraz bude přitom kladen zejména právě na jednotlivé instituce veřejné správy; pojem veřejná správa pak bude paralelně rovněž užíván pro souborné označení organizací a dalších subjektů participujících na správě veřejných záležitostí.

Zájem přitom bude soustředěn zejména na sféru územní samosprávy, která je z pohledu municipálního marketingu bezpochyby výrazně významnějším aktérem než státní správa a její správní úřady a jiné instituce. Nicméně určitá minimální potřebná pozornost bude věnována i působnosti a organizaci státní správy, a to zejména s ohledem na výkon tzv. přenesené působnosti orgány základních i vyšších územních samosprávných celků.

2.1 Státní správa

Stejně jako termín veřejná správa je rovněž i pojem státní správa vymezen spíše kontextuálně, přičemž jedním z klíčových právních předpisů, z něhož lze podstatu a částečně i strukturu státní správy vyvodit, je již značně letitý zákon České národní rady č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy, v platném znění, tzv. kompetenční zákon.

Zmíněný právní předpis jmenně vymezuje jednotlivé ústřední orgány státní správy (tj. ministerstva), v jejichž čele stojí člen vlády České republiky, jakož i další ústřední orgány státní správy, mezi které patří např. Český statistický úřad, Český úřad zeměměřický a katastrální, Český báňský úřad, Úřad průmyslového vlastnictví, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Státní úřad pro jadernou bezpečnost, Energetický regulační úřad, Český telekomunikační úřad, Úřad pro ochranu osobních údajů, Rada pro rozhlasové a televizní vysílání, ale i svým charakterem se od ostatních do značné míry odlišující Úřad vlády České republiky (Československá socialistická republika, 1969).¹⁶

Kompetenční zákon hovoří i o základních zásadách činnosti ústředních orgánů státní správy, vymezuje okruhy hlavní působnosti ministerstev a v některých případech i určuje vazbu ústředních orgánů státní správy na další, jimi řízené součásti orgány státní správy.

Pravidla pro vznik, změny a přeměny, jakož i případný zánik institucí tvořících součást veřejné správy jsou následně definována zejména zákonem č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, v platném znění.

¹⁶ K 30.11.2021 tvořilo soustavu ústředních orgánů státní správy 14 ministerstev a 17 dalších ústředních orgánů státní správy (ČSSR, 1969, § 1 a §2).

Tento legislativní předpis „...upravuje způsoby a podmínky hospodaření s majetkem České republiky (...), vystupování státu v právních vztazích, jakož i postavení, zřizování a zánik organizačních složek státu.“ (Česká republika, 2000d)

Mezi jeho klíčová ustanovení patří zejména definice „organizační složky státu“, kterou lze považovat v zásadě za organizačně právní formu jednotlivých klíčových institucí státní správy České republiky. Organizačními složkami státu jsou dle uvedeného zákona ministerstva a jiné správní úřady (a to jak další ústřední orgány státní správy, tak i orgány jim podřízené), jakož i soudy včetně Ústavního soudu, státní zastupitelství, Nejvyšší kontrolní úřad a řada dalších institucí, o nichž to stanoví přímo tento zákon či jiné právní předpisy (Česká republika, 2000d).

Organizační složka státu není právnickou osobou, čímž však není dle uvedeného zákona dotčena její působnost nebo výkon činnosti dle zvláštních právních předpisů; jednání organizační složky státu je v takových případech jednáním státu (Česká republika, 2000d).

V případě, kdy stát vystupuje jako účastník právních vztahů, je právnickou osobou on, přičemž svoji právní osobnost dělí právě mezi jednotlivé ke konkrétnímu jednání příslušné organizační složky; ty pak vystupují za stát v právních vztazích, které se jich týkají, samostatně a nezávisle (Česká republika, 2000d).

Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, v platném znění, upravuje rovněž možnosti účasti státu v jiných právnických osobách (zejména pak obchodních společnostech) a sdruženích, zvláštní pozornost věnuje otázkám vztahu státu k založeným státním podnikům a zřizovaným státním příspěvkovým organizacím, které jsou na rozdíl od organizačních složek státu samostatnými právnickými osobami.

Z výše uvedeného plyne, že struktura institucí, které tvoří státní správu (coby součásti české veřejné správy) je definována velmi početným souborem jednotlivých legislativních norem, které mohou mít jak obecný charakter (viz např. zákon č. 77/1997 Sb., o státním podniku, v platném znění), tak i konkrétně zřizovat či zakládat určitý

soubor institucí (např. zákon č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, v platném znění) či dokonce jednotlivé konkrétní instituce¹⁷.

Pokud bychom i přes relativní komplikovanost takového zadání chtěli státní správu v České republice včetně jejími orgány účelově zřizovaných a zakládaných organizací představit uceleně v podobě určitých kategorií, mohl by vytvořený přehled vypadat např. takto:

- **nezávislé státní orgány a úřady** (zejména Nejvyšší kontrolní úřad, Česká národní banka, veřejný ochránce práv, Rada České tiskové kanceláře, Rada České televize či Rada Českého rozhlasu);
- **ústřední a další ústřední správní úřady** (ministerstva a další tzv. kompetenčním zákonem vyjmenované ústřední orgány);
- **ústředním a dalším ústředním správním úřadům podřízené správní úřady** (velký počet významných úřadů, které mohou mít různou vnitřní strukturu včetně různě uspořádaných územních organizačních jednotek, např. Česká finanční správa v čele s Generálním finančním ředitelstvím v Praze, jemu podřízeným Odvolacím finančním ředitelstvím v Brně a v další instanci jemu podřízenými 14 krajskými finančními úřady a jedním Specializovaným finančním úřadem v Praze, jinými příklady jsou Celní správa ČR, Úřad práce ČR, Česká správa sociálního zabezpečení, Česká školní inspekce, krajské hygienické stanice, 14 samostatných krajských hygienických stanic, Zeměměřický úřad, zeměměřické a katastrální inspektoráty, katastrální úřady, újezdní úřady vojenských újezdů a celá řada dalších);
- **stálé orgány zřízené vládou nebo ústředními správními úřady** (např. Bezpečnostní rada státu, Legislativní rada vlády, Ústřední povodňová komise, Vládní výbor pro zdravotně postižené občany a řada dalších);
- **další organizační složky státu zřízené jednotlivými ministerstvy** (např. Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových, Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání CERMAT, Probační a mediační služba ČR a řada dalších);

¹⁷ Viz např. zákon č. 77/2002 Sb., o akciové společnosti České dráhy, státní organizaci Správa železnic a o změně zákona č. 266/1994 Sb., o dráhách, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku, ve znění pozdějších předpisů.

- **soustava státních zastupitelství** (Nejvyšší státní zastupitelství, Vrchní státní zastupitelství v Praze a Olomouci, krajská státní zastupitelství);
- **bezpečnostní a pořádkové sbory či složky** (zejména Armáda ČR, Policie ČR členěná do jednotlivých krajských ředitelství, přičemž Policejní prezidium a další ústředí složky Policie ČR jsou součástí Ministerstva vnitra ČR; dále Hasičský záchranný sbor, Vězeňská služba ČR, ale např. orgány pořádku a bezpečnosti v působnosti samospráv v podobě obecní či městské policie či stráže vykonávané fyzickými osobami jako třeba lesní stráž, myslivecká stráž, stráž přírody ad.);
- **další veřejné instituce** (zejména státní fondy jako Státní fond kultury ČR, Státní fond dopravní infrastruktury ad., jiné veřejné fondy jako Grantová agentura ČR aj., jiné veřejné instituce, např. Všeobecná zdravotní pojišťovna, veřejné výzkumné instituce jako Akademie věd ČR ad., veřejné vysoké školy nebo instituce veřejnoprávní služby jako Česká tisková kancelář, Česká televize a Český rozhlas);
- **státní příspěvkové organizace** (např. Národní památkový ústav, Správa Pražského hradu, Národní knihovna ČR, Národní divadlo, ale i fakultní nemocnice, Ředitelství silnic a dálnic ČR, Správa jeskyní ČR a celá řada dalších);
- **státní podniky** (např. DIAMO, s.p., Státní tiskárna cenin, s.p., Budějovický Budvar, n.p. aj.);
- **obchodní společnosti s účastí státu** (např. České dráhy, a.s., ČEPS, a.s., Ústav jaderného výzkumu Řež, a.s. ad.);
- **jiné státem zřízené či založené subjekty, popř. subjekty s účastí státu** (ústavy, nadace, nadační fondy, spolky, zájmová sdružení právnických osob).

Značná část institucí a organizací státní správy (včetně dalších jí účelově zřizovaných a zakládaných subjektů) je dále **vnitřně členěna**, a to hierarchicky, procesně či územně, popř. v kombinacích těchto hledisek.

Územní členění přitom rozhodně nelze označit za unifikované, byť řada institucí využívá pro případné potřebné územní členění logiky uspořádání území České republiky v úrovni vyšších územních samosprávných celků. Setkat se ale můžeme např. i s organizačními jednotkami územně odpovídajícími správním obvodům obcí

s rozšířenou působností (viz např. pracoviště finančních úřadů), okresům (viz např. okresní správy sociálního zabezpečení), či naopak účelově vznikajícím celkům zahrnujícím území více krajů (viz např. obvodní báňské úřady).

Ve vztahu ke státní správě je ještě potřeba výslovně zmínit problematiku jejího případného výkonu orgány samosprávy; možnost takového řešení předpokládá již čl. 105 Ústavy České republiky (Česká republika, 1993). Výkon státní správy orgány samosprávy je označován za výkon tzv. **přenesené působnosti** obce či kraje.

Územní samosprávné celky vykonávají přenesenou působnost pouze ve věcech, které jmenovitě určují příslušné zvláštní zákony, a to prostřednictvím svých orgánů (úřadů) na svém území (není-li např. na základě veřejnoprávní smlouvy stanoveno jinak); na plnění úkolů v přenesené působnosti přitom územní samosprávné celky dostávají příspěvek ze státního rozpočtu.

2.2 Územní samospráva

Na rozdíl od pojmů veřejná správa a státní správa je termín samospráva (přesněji pak územní samospráva) přehledně vymezen již přímo v Ústavě České republiky, a to v jejích člancích 8 a poté 99 až 105. Ústava zaručuje samosprávu územních samosprávných celků, definuje obce jako základní a kraje coby vyšší územní samosprávné celky, deklaruje územní samosprávné celky za veřejnoprávní korporace, které mohou mít svůj majetek a hospodaří podle vlastního rozpočtu (Česká republika, 1993).

Ústava rovněž ve svém článku 101, odst. 4 a článku 105 postulují základní principy vztahu státu vůči územním samosprávným celkům v následující podobě: „*Stát může zasahovat do činnosti územních samosprávných celků, jen vyžaduje-li to ochrana zákona, a jen způsobem stanoveným zákonem.*“ (Česká republika, 1993) a „*Výkon státní správy lze svěřit orgánům samosprávy jen tehdy, stanoví-li to zákon.*“ (Česká republika, 1993)

Postavení, rozsah a způsoby výkonu samostatné i přenesené působnosti, orgány, jakož i další skutečnosti týkající se územních samosprávných celků jsou detailně popsány v jednotlivých konkrétních zákonech upravujících fungování samospráv v České republice, tedy v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění,

zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), v platném znění a zákoně č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, v platném znění.

Pojem samospráva se vedle samosprávy územní užívá i pro samosprávu profesní, zájmovou a jinou, kam lze zařadit např. školní samosprávu a samosprávu vysokých škol, samosprávu v podobě různých stavovských (např. Česká lékařská komora ad.) a profesních (např. Česká advokátní komora aj.) komor, jakož i samosprávně fungujících zájmových sdružení, svazů a dalších organizací, viz též (Lochmannová, 2017); (Hrozinková & Novotný, 2013) a jiní.

Územní samosprávné celky jsou v České republice detailně vymezeny a upraveny trojicí klíčových legislativních předpisů, a to zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění, zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), v platném znění a zákonem č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, v platném znění.

Obce jsou vymezeny jako základní územní samosprávná společenství občanů, která tvoří územní celek vymezený hranicí území obce. Jedná se o tzv. **veřejnoprávní korporace**, které mohou mít vlastní majetek, vystupují v právních vztazích samostatně svým jménem a rovněž nesou odpovědnost z těchto vztahů vyplývající. Úkolem obce je pečovat o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů, přičemž jsou však povinny chránit též veřejný zájem (Česká republika, 2000a).

Za obce jsou považovány všechny územní samosprávné celky, které byly obcemi k datu nabytí účinnosti zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), jakož i další obce vzniklé po tomto datu. Podle údajů o území a sídelní struktuře vedených Českým statistickým úřadem (dále též jen ČSÚ) existovalo k 31.12.2020 v České republice 6 258 obcí, včetně hlavního města Prahy. Z tohoto počtu mělo 88 obcí (včetně Prahy) více než 15 tis. obyvatel, naopak 1 400 obcí mělo méně než 200 obyvateli (Český statistický úřad, 2021b).

Podle § 3 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění se mohou některé obce označovat jako **městys**, **město** či **statutární město** (Česká republika, 2000a).

Obec je samostatně spravována **zastupitelstvem obce**; dalšími jejími orgány jsou potom **rada obce**, **starosta**, **obecní úřad** a **zvláštní orgány obce**. V případě městysu jde o zastupitelstvo městysu, radu městysu, starostu, úřad městysu a zvláštní orgány městysu, u měst jsou pak tyto orgány pojmenovány analogicky jako zastupitelstvo

města, rada města, starosta, městský úřad a zvláštní orgány města. Statutární města jsou spravována zastupitelstvem města, dalšími orgány jsou poté rada města, primátor, magistrát (v čele s tajemníkem magistrátu) a zvláštní orgány města. Území statutárního města může být členěno na městské obvody či městské části s vlastními orgány samosprávy, jimiž poté jsou zastupitelstvo městského obvodu / části, rada městského obvodu / části, starosta, úřad městského obvodu / části a případné zvláštní orgány městského obvodu či části.

Obce s postavením **statutárního města** jsou vyjmenována přímo v zákoně o obcích, k 31.12.2021 jimi byly: Kladno, České Budějovice, Plzeň, Karlovy Vary, Ústí nad Labem, Liberec, Jablonec nad Nisou, Hradec Králové, Pardubice, Jihlava, Brno, Zlín, Olomouc, Přerov, Chomutov, Děčín, Frýdek-Místek, Ostrava, Opava, Havířov, Most, Teplice, Karviná, Mladá Boleslav, Prostějov a Třinec (Česká republika, 2000a).

Sedm z uvedených statutárních měst (Plzeň, Ústí nad Labem, Liberec, Pardubice, Brno, Opava a Ostrava) jsou městy územně členěnými; tato města upravila své vnitřní poměry ve věcech správy města tzv. statutem, který byl vydán formou obecně závazné vyhlášky města. Některá z těchto měst (např. Brno) jsou rozčleněna na městské části, jiné (např. Plzeň či Ostrava) na městské obvody (Český statistický úřad, 2021a). Způsob členění je rovněž poměrně rozmanitý, přičemž postavení vznikajících městských částí či obvodů nemusí být např. co do rozsahu jim svěřeného výkonu přenesené působnosti totožné ani v rámci jednotlivých městských částí či obvodů jednoho statutárního města.¹⁸

Podle údajů ČSÚ bylo k 31.12.2020 v České republice vedle 26 statutárních měst dále 607 měst (bez hlavního města Prahy) a 228 městysů (Český statistický úřad, 2021b). Označení město čteně užívají i obce, které byly městem před rokem 1954 a o možnost užívání tohoto označení požádaly předsedu Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky. Příkladem takové obce může být třeba město Boží Dar s pouze cca 200 stálými obyvateli (Český statistický úřad, 2021b).

¹⁸ Např. statutární město Plzeň je členěno do 10 městských obvodů, které jsou velmi rozdílné svým charakterem; samotné město Plzeň tvoří čtyři „velké“ městské obvody, zbývajících šest „malých“ městských obvodů tvoří původně samostatné obce, které se postupně staly součástí města Plzně. Statutem města je sice svěřen identický rozsah přenesené působnosti všem vytvořeným městským obvodům, nicméně vzápětí statut hovoří o zajištění některých takto svěřených úkolů přenesené působnosti za „malé“ obvody konkrétně určenými „velkými“ městskými obvody s možností obdobně na „velké“ obvody přenést i úkoly další (Statutární město Plzeň, 2001).

Obdobné pravidla pak má i užívání označení městys, které náleží těm obcím, které byly městy před rokem 1954 a rovněž požádaly o opětovnou možnost užívání tohoto označení předsedu Poslanecké sněmovny (Česká republika, 2000a).

Současně lze přitom v České republice najít i relativně velké obce, které označení město ani městys neužívají, jakkoliv by se dle platného znění zákona o obcích městem stát mohly. Jedná se obvykle o obce v blízkosti velkých měst, např. Petrovice u Karviné, Vejprnice, Kamenice či Dolní Břežany, všechny aktuálně s výrazně více než 3 000 obyvateli (Český statistický úřad, 2021b).

Kraje jako vyšší územně samosprávné celky jsou příslušným zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), v platném znění, popsány velmi podobně, jako je tomu v případě základních územních samosprávných celků (tedy obcí). Jde o územní společenství občanů, která mají právo na samosprávu, jedná se rovněž o veřejnoprávní korporace, které mají vlastní majetek i právo s ním disponovat, hospodaří za podmínek stanovených příslušnou legislativou s vlastními rozpočtem, vystupují v právních vztazích svým jménem a nesou odpovědnost z těchto vztahů vyplývající (Česká republika, 2000b).

Kraje byly vymezeny ústavním zákonem č. 347/1997 Sb. o vytvoření vyšších územních samosprávných celků (Česká republika, 1997), jehož účinnost však nastala až od 1. ledna 2000. Vytvořeno bylo 14 krajů včetně hlavního města Prahy.¹⁹ Území krajů byla přitom definována výčtem území okresů do jednotlivého nově vznikajícího kraje náležících (např. nejmenší z krajů, Karlovarský kraj, byl vymezen územími okresů Cheb, Karlovy Vary a Sokolov).

Kraje jsou samostatně spravovány zastupitelstvem, dalšími orgány kraje jsou rada kraje, hejtman kraje a krajský úřad (v čele s ředitelem úřadu), popř. další zvláštní orgány kraje (Česká republika, 2000b).

Při vymezování a popisu základních a vyšších územních samosprávných celků (tj. obcí a krajů) je specifické postavení **hlavního města Prahy**. Praha je za hlavní město České republiky určena přímo Ústavou, čl. 13 (Česká republika, 1993). Podle zákona

¹⁹ V původním znění zákona byly až do jeho novelizace provedené hned v roce 2001 u některých krajů uvedeny názvy jiné než dnešní, konkrétně se pak jednalo o Budějovický kraj, Jihlavský kraj, Brněnský kraj a Ostravský kraj. Název Jihlavského kraje byl v roce 2001 změněn na Vysočina; tento název byla v roce 2011 upraven do současné podoby, tj. Kraj Vysočina.

č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, v platném znění, je Praha současně hlavním městem České republiky, krajem a obcí, přičemž tento zákon upravuje rovněž i postavení městských částí hlavního města Prahy (Česká republika, 2000c).

Hlavní město Prahu coby kraj zmiňuje i výše zmíněný ústavní zákon o vytvoření vyšších územních samosprávných celků (Česká republika, 1997). Naopak ustanovení zákonů č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) a č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), se na hlavní město Prahu výslovně nevztahují.

Stejně jako všechny ostatní územní samosprávné celky je i hlavní město Praha veřejnoprávní korporací, která má vlastní majetek, vlastní příjmy a hospodaří za podmínek stanovených příslušnými zákony dle vlastního rozpočtu. V právních vztazích vystupuje hlavní město Praha svým jménem, přičemž nese zodpovědnost z těchto vztahů vyplývajících (Česká republika, 2000c).

Hlavní město Praha je samostatně spravováno zastupitelstvem hlavního města Prahy, dalšími orgány hlavního města Prahy jsou rada hlavního města Prahy, primátor hlavního města Prahy, Magistrát hlavního města Prahy (v čele s ředitelem magistrátu), zvláštní orgány hlavního města Prahy a městská policie hlavního města Prahy (Česká republika, 2000c). Hlavní město Praha je členěno na městské části, jejichž postavení, orgány a působnost stanoví příslušné zákony a Statut hlavního města Prahy (Česká republika, 2000c). Statutem hlavního města Prahy se přitom rozumí obecně závazná vyhláška č. 55/2000 Sb. hl. m. Prahy, kterou se vydává Statut hlavního města Prahy, v platném znění (Hlavní město Praha, 2000).

Městské části jsou spravovány zastupitelstvem městské části, dalšími jejich orgány jsou pak rada městské části, starosta městské části, úřad městské části a zvláštní orgány městské části. Městské části mají vlastní rozpočet, podle kterého hospodaří, vystupují v právních vztazích svým jménem a nesou odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících (Česká republika, 2000c).

Území hlavního města Praha je určeno souborem katastrálních území, která jsou jmenovitě uvedena v zákoně č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, v platném znění; k 31.12.2021 se jednalo o 112 katastrálních území. Počet, názvy, území a působnost jednotlivých městských částí hlavního města Prahy jsou konkrétně vymezeny aktuálním zněním Statutu hlavního města Prahy. Statut přitom stanoví i to, zdali je městská část pověřena výkonem přenesené působnosti.

K 31.12.2021 bylo hlavní město Praha členěno na celkově 57 městských částí, z nichž 22 městským částem (konkrétně pak městským částem Praha 1 až Praha 22) byl dle Statutu hlavního města Prahy svěřen výkon přenesené působnosti v obdobném rozsahu (byť s určitými specifiky) jako tzv. obcím s rozšířenou působností, zatímco ostatní městské části vykonávaly přenesenou působnost v zásadě pouze v jejím základním rozsahu (více viz níže).

2.3 Samostatná a přenesená působnost územních samosprávných celků

Územní samosprávné celky plní celou řadu úkolů, přičemž již čl. 105 Ústavy České republiky postulují možnost svěřit do rukou jejich orgánů i výkon určitých zákonem přesně vymezených úkonů v rámci státní správy (Česká republika, 1993). Hovoříme pak o výkonu jednak samostatné a jednak přenesené působnosti územních samosprávných celků, jejichž rozsah je určen a blíže popsán v jednotlivých zákonech upravujících postavení a fungování obcí, krajů a hlavního města Prahy.

Samostatnou působností se přitom rozumí samostatně realizovaná správa vlastních záležitostí konkrétního územního samosprávného celku; do samostatné působnosti přitom mohou státní orgány či orgány jiných územních samosprávných celků zasahovat jen na ochranu zákona, a to způsobem zákonem stanoveným. Rovněž rozsah samostatné působnosti územního samosprávného celku může být omezen pouze zákonem (Česká republika, 2000a); (Česká republika, 2000b); (Česká republika, 2000c).

Do samostatné působnosti územních samosprávných celků patří záležitosti související s naplňováním jejich potřeb a potřeb jejich občanů, s hospodařením a rozvojem. Územní samosprávné celky vytváří podmínky pro rozvoj sociální péče, ochranu a péči o zdraví, pro vzdělávání, kulturní rozvoj, zajišťování dopravních potřeb, veřejného pořádku aj., mohou přitom zřizovat a rušit své organizační složky, zakládat a zřizovat právnické osoby (zejména pak vlastní příspěvkové organizace a obchodní společnosti), rozhodovat o spolupráci s jinými územními samosprávnými celky, v případě obce pak včetně členství v dobrovolném svazku obcí ad. Obce pak mohou zřizovat i obecní policii, která má obvykle postavení organizační složky obce (Česká republika, 2000a); (Česká republika, 2000b); (Česká republika, 2000c).

Organizační složky a příspěvkové organizace zřizované územními samosprávnými celky jsou popsány v části čtvrté zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění (Česká republika, 2000e).

Mezi zřizované organizační složky patří například městská kulturní střediska, knihovny apod., příspěvkové organizace územních samosprávných celků mají nejčastěji podobu organizací poskytujících sociální služby (např. domovy pro seniory), zdravotní služby (např. městské nemocnice a polikliniky), kulturní a sportovní vyžití (kulturní domy a střediska, městská sportoviště) a dále rovněž školy, školní jídelny a školní družiny.

Obchodní společnosti s účastí územních samosprávných celků jsou obvykle zakládány za účelem zajišťování veřejných služeb, jedná se typicky o dopravní podniky měst, komunální podniky zabývající se správou a údržbou veřejného prostoru (veřejných prostranství) a hospodařením s odpady, podniky hospodařící s lesními porosty ve vlastnictví územních samosprávných celků a další.

V samostatné působnosti může územní samosprávný celek ukládat subjektům případné povinnosti tzv. obecně závaznou vyhláškou, a to např. k zabezpečení místních záležitostí veřejného pořádku, zajištění udržování čistoty veřejných prostranství apod. (Česká republika, 2000a); (Česká republika, 2000b); (Česká republika, 2000c).

Přenesená působnost zahrnuje výkon státní správy, který je zákonem svěřen určitému orgánu územního samosprávného celku. Na výkon úkolů v přenesené působnosti získává územní samosprávný celek finanční příspěvek ze státního rozpočtu. V případě, kdy zvláštní zákon upraví působnost územních samosprávných celků, ale výslovně nestanoví, že jde o přenesenou působnost, platí, že jde o působnost samostatnou (Česká republika, 2000a); (Česká republika, 2000b); (Česká republika, 2000c).

Podle § 61 zákona o obcích může být na úrovni základních územních samosprávných celků přenesená působnost vykonávána (Česká republika, 2000a):

- a) v základním rozsahu orgány obce, správním obvodem je pak území dané obce (tyto obce se též označují jako obce I. stupně);
- b) v rozsahu pověřeného obecního úřadu tímto úřadem (užívána zkratka POÚ, tyto obce jsou též označovány jako obce II. stupně a jsou včetně jejich správních obvodů vymezeny zákonem č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem, v platném znění);

- c) v rozsahu obecního úřadu obce s rozšířenou působností tímto úřadem (užívána zkratka ORP, tyto obce jsou označovány jako obce III. stupně a jsou včetně jejich správních obvodů vymezeny zákonem č. 51/2020 Sb., o územně správním členění státu a o změně souvisejících zákonů (zákon o územně správním členění státu), v platném znění).

Pověřené obecní úřady (celkem 388 úřadů mimo hlavního města Prahy a jejích městských částí a 4 vojenských újezdů) obvykle zajišťují pro svůj správní obvod agendu stavebního úřadu a matričního úřadu, plní i další úkoly v oblasti ochrany přírody a krajiny, při organizaci voleb aj. (Český statistický úřad, 2021a).

Úřady obcí s rozšířenou působností (celkem 205 obcí mimo hlavního města Prahy a jejích městských částí), které jsou vždy současně i pověřenými obecními úřady se správním obvodem platným pro výkon přenesené působnosti coby pověřeného obecního úřadu, realizují pro svůj správní obvod úřadu obce s rozšířenou působností činnosti v rámci agendy občanských průkazů a cestovních dokladů, řidičů a řidičských oprávnění, registrace a evidence motorových vozidel, agendy živnostenského úřadu, problematiky ochrany životního prostředí, přírody a krajiny a řady dalších (Český statistický úřad, 2021a).

Základní územní samosprávné celky, jejichž orgány vykonávají přenesenou působnost, mohou mezi sebou se souhlasem krajského úřadu uzavřít **veřejnoprávní smlouvu**, podle níž budou orgány jedné obce za úplatu vykonávat přenesenou působnost či její část pro orgány obce jiné v jejím správním obvodu (Česká republika, 2000a).

V úrovni vyšších územních samosprávných celků je přenesená působnost vykonávána orgány kraje, nejčastěji pak krajským úřadem, který v jejím rámci zajišťuje např. agendu krajského živnostenského úřadu, činnosti v oblasti ochrany životního prostředí, přírody a krajiny, zdravotnické správy, sociálních věcí, školské správy, dopravně správní agendy, činnost silničního správního úřadu, stavebního úřadu a další (Česká republika, 2000b).

Orgány hlavního města Prahy (zejména pak magistrát hlavního města Prahy) vykonávají přenesenou působnost, která je zvláštními zákony svěřena jak orgánům krajů, tak i obcím s pověřeným obecním úřadem a obcím s rozšířenou působností (Česká republika, 2000c).

V mezích platné legislativy včetně platného znění Statutu hlavního města Prahy mohou být výkonem přenesené působnosti pověřeny i orgány jednotlivých městských částí, které pak v této souvislosti obdrží i příslušný finanční příspěvek z rozpočtu hlavního města Prahy (Česká republika, 2000c).

Z celkem 57 městských částí hlavního města Prahy vykonává přenesenou působnost v rozsahu přibližně odpovídajícím obcím s rozšířenou působností 22 městských částí, konkrétně městské části Praha 1 až Praha 22, nicméně některé z agend typických pro obce s rozšířenou působností zajišťují centrálně přímo orgány hlavního města Prahy, např. evidenci řidičů a motorových vozidel (Česká republika, 2000c); (Hlavní město Praha, 2000).

V přenesené působnosti může územní samosprávný celek na základě zákona a jeho mezích vydávat nařízení platné pro příslušný správní obvod (Česká republika, 2000a); (Česká republika, 2000b); (Česká republika, 2000c).

2.4 Aktuálně platné územně správní členění státu

Dne 1. ledna 2021 nabyl účinnosti nově koncipovaný zákon č. 51/2020 Sb., o územně správním členění státu a o změně souvisejících zákonů (zákon o územně správním členění státu), který určuje základní a další územně správní členění České republiky pro účely výkonu státní správy včetně jejího výkonu formou přenesené působnosti (Česká republika, 2020).

Území České republiky se podle tohoto zákona pro účely výkonu státní správy primárně člení na správní obvody 14 krajů²⁰, ty jsou pak s výjimkou správního obvodu hlavního města Prahy členěny na správní obvody obce s rozšířenou působností.

Správní obvod obce s rozšířenou působností (205 obcí) je vymezen výčtem území jednotlivých obcí (k 31. 12. 2021 celkem 6 257 obcí bez hlavního města Prahy) a vojenských újezdů (k 31. 12. 2021 existovaly celkem 4 vojenské újezdy: Boletice,

²⁰ Nabytím účinnosti zákona č. 51/2020 Sb., o územně správním členění státu a o změně souvisejících zákonů (zákon o územně správním členění státu), byl zrušen do té doby stále platný zákon č. 36/1960 Sb., o územním členění státu, který definoval 8 správních jednotek v podobě území hlavního města Prahy a 7 krajů (např. Západočeský kraj, Severočeský kraj ad.), jejichž území se skládalo z konkrétně vyjmenovaných okresů. Toto členění, byť v praxi již v zásadě nevyužívané, tvořilo až do roku 2020 paralelní strukturu krajského uspořádání České republiky.

Hradiště, Březina a Libavá) (Český statistický úřad, 2021a). Konkrétní výčty území obcí a vojenských újezdů tvořících jednotlivé správní obvody obcí s rozšířenou působností stanoví svojí vyhláškou Ministerstvo vnitra ČR. Území obce nebo vojenského újezdu je přitom vymezeno hranicemi jednoho či více souvislých katastrálních území.²¹

Další územně správní členění v rámci České republiky pak zahrnuje vymezení 76 okresů (bez hlavního města Prahy), a to prostřednictvím správních obvodů obcí s rozšířenou působností. (Česká republika, 2020) V hlavním městě Praze je na úrovni okresů vymezeno prostřednictvím správních obvodů městských částí 10 obvodů (Praha 1 až Praha 10). (Český statistický úřad, 2021a) Konkrétní výčet území městských částí za účelem vymezení obvodů stanoví svojí vyhláškou Ministerstvo vnitra ČR (Česká republika, 2020).

Paralelně se základním a dalším územně správním členěním státu využívaným zejména pro účely výkonu státní správy je pro účely zejména rozdělování a správy prostředků evropských strukturálních i jiných fondů v České republice aplikováno i členění do tzv. NUTS (Nomenclature of Units for Territorial Statistics), v ČR označovaných pak jako CZ-NUTS. Členění na NUTS v úrovni 0 až 5 bylo vytvořeno pro účely statistické evidence Statistickým úřadem Evropské unie (původně Evropských společenství) Eurostat, který je jedním z útvarů Evropské komise. Jednotky NUTS byly zavedeny již v roce 1988, v roce 1990 je pak doplnila ještě soustava LAU (Local Administrative Units) v úrovních 1 a 2, která postupně nahradila původní NUTS 4 a NUTS 5 (Český statistický úřad, 2021a).

V podmínkách České republiky odpovídají úrovně NUTS 0 i NUTS 1 úrovni celého státu, v úrovni NUTS 2 (důležité pro statistiku i pro poskytování dotací z programů EU) vzniklo 8 tzv. regionů soudržnosti, jimiž jsou: Praha, Střední Čechy, Jihozápad, Severozápad, Severovýchod, Jihovýchod, Střední Morava a Moravskoslezsko. Regiony soudržnosti v některých případech odpovídají jednomu kraji (pokud v něm žije více než 1 milion obyvatel), v jiných případech pak zahrnují kraje dva – např. region soudržnosti Jihozápad zahrnuje Plzeňský a Jihočeský kraj – a dokonce tři, což je příklad regionu

²¹ Katastrálním územím se podle zákona č. 256/2013 Sb., o katastru nemovitostí (katastrální zákon), v platném znění, rozumí technická jednotka, kterou tvoří místopisně uzavřený a v katastru společně evidovaný soubor nemovitostí. (Česká republika, 2013) K 31. 12. 2021 existovalo 13 076 katastrálních území (Český statistický úřad, 2021a).

Severovýchod tvořeného kraji Královéhradeckým, Libereckým a Pardubickým (Český statistický úřad, 2021a).

NUTS úrovně 3 odpovídají jednotlivým krajům České republiky (14 krajů), jednotky NUTS 4 (nyní LAU 1) pak okresům (76 okresů), k nimž se řadí výlučně jen pro tyto účely definovaných 15 obvodů v Praze. Jednotky NUTS 5 (nyní LAU 2) jsou definovány jako jednotlivé obce (6 257 obcí bez hlavního města Prahy).

3. MARKETING ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY

Marketing jako zákaznický orientovaný přístup k trhu funguje nejen v komerčním sektoru, ale i ve veřejných službách municipalit jako specifická strategie – municipální marketing. Poskytovatel takových služeb, municipalita, má svá marketingová specifika, která souvisejí jak s jejím postavením, tak i s povahou veřejných služeb, popř. služeb samotných, tedy marketingově charakterizovaného tzv. nehmotného produktu. Jakub Slavík (2014) popisuje zásadní specifika, která ovlivňují marketingové řízení municipality:

- je výrazně vystavena společenským a politickým tlakům;
- funguje v podmínkách omezených finančních prostředků;
- má méně rozhodovací autonomie, kterou definují zákony;
- má méně motivace k samostatnému rozhodování a zodpovědnosti za jeho výsledky;
- mívá povahu monopolu či výrazně dominantního postavení na trhu s omezeným počtem dodavatelů.

V konkurenčním prostředí se stávají součástí trhu služby poskytované územní samosprávou. Obyvatelům záleží na tom, kde bydlí a kde pracují, kdo a jak se stará o jejich zájmy a jakým způsobem, popř. v jakém prostředí jsou uspokojovány jejich základní potřeby. Pokud jsou nespokojeni, mohou se stěhovat jinam, jít tzv. za lepším, a obec tak přichází o své rezidenty a návštěvníky, tj. o zdroj svých příjmů. Rezident je zároveň daňovým poplatníkem, voličem, podnikatelem či zaměstnancem místní ekonomiky, zákazníkem a spotřebitelem pro místní ekonomiku, zároveň – a především – tvoří podstatu života daného místa a jeho pulsování v daném čase. Z výše uvedeného vyplývá samotná podstata municipálního marketingu jakožto orientace na zákazníka.

Územní samospráva poskytuje či zprostředkovává veřejné služby, jako např. bydlení, sociální či vzdělávací služby, reflektuje různorodé zájmy a potřeby rezidentů i návštěvníků obce. Tyto služby, byť jsou často poskytovány zdarma, jsou součástí trhu ve smyslu konkurenčního srovnání mezi obcemi, a proto je na ně možné aplikovat marketingové strategie a využívat marketingové nástroje pro optimalizaci vztahů s občany.

Většina těchto služeb je tzv. službami veřejnými, nelze realizovat jejich cenu na trhu a nejsou předmětem směny. Některé služby však mají ceny dotované, a zde již lze uplatnit cenovou strategii a určité prvky tržních mechanismů, byť v omezené míře, a bez možnosti využití samoregulačního působení trhu. Neziskové organizace, které jsou pro poskytování těchto služeb dotovány, nepůsobí na trhu z důvodu tvorby zisku, ale plní poslání tzv. maximálně efektivního uspokojování potřeb, které by na trhu v konkurenčním prostředí nebylo možné realizovat.

Pro **uplatnění marketingových zásad** u veřejných služeb a služeb územní samosprávy hovoří jejich totožný princip, kterým je zaměření na člověka, na zákazníka, na partnera. Tento základní princip marketingové koncepce, zásadně se odlišující od jiných koncepcí přístupu k trhu, předurčuje možnosti využití marketingových praktik nejen pro optimální řízení obce, ale i zacílení na občana, analýzu jeho potřeb, poskytování služeb přesně vymezeným skupinám lidí s rozdílnými potřebami a volbu různě efektivních alternativ při rozhodování o jejich vhodnosti a důležitosti ve specifických případech, kdy nelze použít běžnou variantu služby. Marketingové řízení obcí umožní lepší zacílení na jednotlivé skupiny obyvatel s rozdílnými potřebami, tedy na tržní segmenty a využití marketingových principů pro vytvoření ucelené koncepce marketingu dané obce na základě podrobné marketingové analýzy. Zásadní je přitom posouzení vhodnosti využití jednotlivých marketingových nástrojů či marketingového mixu pro daný problém či danou obec. Obec díky své zásadní úloze v poskytování služeb jednak dohlíží na jejich kvalitu, a jednak jimi ovlivňuje celkovou kvalitu života v daném místě a čase.

Dobře zpracovaná a zacílená **marketingová strategie obce** má šanci získat podporu všech zúčastněných stran, což je předpokladem její úspěšné realizace. Je založená na podrobné situační analýze, mezioborové predikci vývoje společnosti a místa, zapojení podnikatelských subjektů a obyvatel obce do návrhů i realizace této strategie, tržním uplatnění nabídky obce a jejích produktů a služeb, a především vhodné komunikaci strategie se všemi jejími aktéry.

Veřejné služby jsou služby poskytované ve veřejném zájmu, které poskytuje, nebo objednává a financuje či spolufinancuje některá ze složek veřejné správy, tedy např. obec. Smyslem těchto služeb je prospívat jak společnosti či dané komunitě, tak i individuálním spotřebitelům. Pokud by nebyly financovány, nebo alespoň finančně podporovány z veřejných prostředků, neobstály by na trhu, popř. by byly poskytovány

v nižší kvalitě a/nebo rozsahu. Dostupnost takových služeb vychází z demokratické volby, že dané služby by měly být dosažitelné pro každého bez ohledu na jeho finanční možnosti.

Čistě veřejné služby jsou popisovány jako nedělitelné a nevylučitelné ze spotřeby, např. veřejné osvětlení. Jiné služby jsou tzv. **smíšené** a mají své fyzické hranice, které omezují rozsah poskytování, např. zdravotnictví či sociální péče, veřejná doprava, anebo kulturní či sportovní infrastruktura. U těchto služeb, zejména pokud převažuje poptávka nad nabídkou, bývá účinné vlastní regulační opatření, popř. regulace trhem. Předtím je však vhodná analýza procesů a vztahů mezi cílovými skupinami a poskytovanými službami.

Vedle individuálních služeb poskytuje územní samospráva i služby spojené s rozvojem obce a místní komunity. Tyto služby mají vazbu na marketingovou strategii obce a snaží se vyvolat zájem u nových obyvatel, návštěvníků, investorů apod. V této oblasti se obec dostává do konkurenčního boje s dalšími obcemi, a proto využívá marketingových nástrojů pro posílení své konkurenceschopnosti. Souhlas a podporu obyvatel může obec získat pomocí obousměrné komunikace a následného porozumění, např. při modernizaci městského centra, dopravy či systému parkování, vyčlenění prostor pro zahraničního investora a získání nových pracovních příležitostí. Pochopení výhod záměru obce pomůže místním aktérům identifikovat se s takovou strategií a podpořit dlouhodobou marketingovou strategii rozvoje dané lokality.

Marketing lze v této souvislosti vnímat jako **strategii dosažení cílů obce díky uspokojování potřeb** jejích obyvatel a dalších aktérů. Očekávání těchto aktérů / zákazníků však zároveň musí obec splňovat lépe než další konkurenční obce, popř. musí poskytovat určité výhody.

Nabídka daného místa je **produktem**, hlavním nástrojem marketingového mixu. Kvalita života, popř. kvalita podmínek pro podnikání, pak rozhodují o zájmu o tento produkt. S tím ovšem souvisejí ostatní marketingové nástroje, jako cena za pozemek, cena služeb souvisejících s bydlením či podnikáním, propagace místa v konkurenci dalších obcí, dostupnost místa a dopravní obslužnost, lidé poskytující veřejné služby, lidé jako sousedé při bydlení, či potenciální zaměstnanci vybavení kompetencemi, vzděláním a zkušenostmi.

Zákazníci, lidé a firmy mohou měnit místa svého pobytu, působiště, obchodní či průmyslové zóny. Marketing místa tedy úzce souvisí s **územním plánováním**. Využití vlastností marketingových nástrojů může pomoci vyřešit řadu problémů či zlepšit životní podmínky obyvatelům daného místa a motivovat tak různé cílové skupiny k oživení tohoto místa a jeho dalšímu rozvoji.

Marketing místa se podle Janečkové a Vašítkové (1999) týká několika úrovní prostoru obce, mezi nimiž jsou nejdůležitější:

- **centrum obce**, jeho komplexní restrukturalizace a vybudování nových prostor pro úřady, obchod a služby, kancelářské a bytové domy, společenské a kulturní instituce;
- **průmyslové zóny**, lákající malé i velké investory s potenciálem nabídky nových pracovních míst,
- **úroveň celé obce**, odborné marketingové analýzy a následné zpracování územní strategie obce, sloužící k rozvoji obce a ke zlepšení jejího image;
- **služby poskytované úřadem obce** jejím občanům, firmám a dalším subjektům působícím na území obce.

3.1 Marketingové nástroje municipalit

Taktická rovina marketingových činností vždy vyplývá z roviny strategické (segmentace, targetingu, positioningu). Nástroje marketingového mixu je třeba sladit nejen mezi sebou navzájem, ale jednotlivé nástroje při správném použití marketingového mixu respektují definovanou cílovou skupinu, stanovený positioning a musí vždy reflektovat hodnoty, které byly v rámci positioningu vydefinovány.

Čtyři hlavní nástroje marketingového mixu 4P definoval pro použití ve firmách, které nabízejí hmotné výrobky, v šedesátých letech 20. století Jerome McCarthy (1964):

- **product** (výrobek)
- **price** (cena)
- **promotion** (komunikace)
- **place** (distribuce, tj. místo a čas)

Ve druhé polovině osmdesátých let rozšířil Allen Magrath (1986) tuto teorii o další 3P relevantní pro marketing služeb:

- **people** (lidé)
- **physical environment** (materiální prostředí)
- **process** (proces)

Jednotlivé municipální jednotky, ať už se jedná o obec, město nebo region, z velké části nenabízejí produkty, ale služby, proto je pro jejich marketingový přístup více relevantní teorie marketingového mixu 7P. Někteří autoři, např. (Janečková & Vašítková, 1999), rozšiřují taktické nástroje marketingu municipalit o poslední pilíř, zahrnující všechny subjekty, které spolupracují na vytváření jednotlivých produktů měst a obcí:

- **partnership** (partnerství).

3.2 Strategie cíleného marketingu

Základní strategickou výzvou marketingu je volba zákazníka a zacílení nabídky na tuto konkrétní cílovou skupinu. V municipálním marketingu to znamená, že obec sleduje potřeby lidí a institucí na svém území, snaží se zjistit jejich požadované hodnoty a optimálně je uspokojovat v rámci jednotlivých cílových skupin. Kromě toho jde o způsob, jakým obec zajišťuje zákaznickou spokojenost a jak udržuje svoji konkurenční výhodu.

Specifická marketingová nabídka municipalit může být založena na typu obce, typologii nabízí například Christopher Law (1996). S predispozicí marketingového odlišení a poskytování konkurenční výhody lze rozlišit:

- **hlavní města** (např. Praha) – vysoká životní úroveň a koncentrace obyvatelstva, komplexnost veřejných a dalších služeb, velké investiční zájmy, široká nabídka kulturních aktivit, historických památek, významných muzeí, zábavních a nákupních center, ale také dopravní hustota a horší životní prostředí, což iniciuje strategii demarketingu, tj. vyšší cenové politiky a místních poplatků, odrazování zájemců o sídlo ve městě a přesuny na předměstí;
- **průmyslová města** (např. Ostrava, Most) – změny průmyslového a ekonomického zaměření kvůli existenčnímu ohrožení města a jeho obyvatel,

negativní vliv na životní prostředí, podpora státu a EU při restrukturalizaci často jednostranně zaměřeného průmyslu. Dobrá infrastruktura, velký počet obyvatel (kvalifikovaná a poměrně levná pracovní síla), nové průmyslové zóny a investiční pobídky; rostoucí poptávka po moderních službách a exkluzivní kultuře postupně přetvářejí image těchto měst a roste cestovní ruch;

- **velká atraktivní historická města** (např. Brno) – významná historie i průmysl, zachovalý komplex památek a tradice jejich využití je předurčuje pro využití v rámci event marketingu s cílem jednoznačného odlišení na trhu a propojení výrazných asociací.
- **města s příjemným okolím a zábavou** (např. Plzeň) – komplexnost a vysoká kvalita služeb, rozvinutý zábavní i průmyslový potenciál, rostoucí zájem o bydlení a turismus.
- **historická města** (např. Prachovice) – jednoznačnou konkurenční výhodou je potenciál historického zázemí a turismus, infrastruktura, kulturní aktivity a doplňkové služby, životní prostředí.
- **obce s významnou historickou památkou poblíž** (např. Karlštejn, Hluboká nad Vltavou) – výrazné asociace, vysoká známost a návštěvnost, tradice marketingu událostí.
- **lázeňské obce s přírodními zdroji** (např. Karlovy Vary) – na přírodních zdrojích je možno stavět konkurenční nabídky jedinečné pro typ daného zdroje a jeho využití v léčebných procedurách.
- **obce ve významných rekreačních oblastech** (např. Špindlerův Mlýn) – pro zachování přírody jsou nutné kvalitní doplňkové služby a dopravní síť, v případě výrazného zájmu turistů pak i demarketingová opatření.
- **příhraniční obce** (např. Český Těšín) – hraniční přechod mezi státy či většími územními celky, společné tradice a přeshraniční zájmy, rodinné vztahy mezi oběma státy.
- **satelitní obce** (např. Velké Přílepy) – nově vybudované obytné komplexy, které tvoří rezidenční zázemí pro velká města. Vytváří tlak na vyšší standard bydlení, než je v malé obci obvyklé, vyžadují pohodlné spojení hromadnou městskou dopravou i automobilem.

Cílený marketing je kompromisem mezi tzv. hromadným, či nediferencovaným marketingem, který ignoruje rozdíly mezi zákazníky, a individualizovaným marketingem, který přizpůsobuje nabídku jednotlivým zákazníkům osobně (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2007). Výhodou cíleného marketingu je to, že není ani tak nákladný jako individualizovaný marketing, ani tak neefektivní jako marketing hromadný. S rozvojem moderních technologií mohou být některé nevýhody zmenšeny. V současné době tak lze praktikovat tzv. **masovou individualizaci** (Karlíček, 2018), kdy municipalita v zájmu efektivity poskytování služeb může přizpůsobit hromadnou nabídku individuálním nárokům svých zákazníků.

Strategie **cíleného marketingu** vychází z metodiky tří navazujících fází, jimiž jsou

- 1) **segmentace**,
- 2) **targeting** a
- 3) **positioning**.

Nejdříve je tedy nutné ohraničit trh, tj. danou obec a zákazníky, kteří se zde nacházejí, rozdělit do skupin, tj. segmentů, které se vyznačují podobnými potřebami a chováním. Následuje výběr a specifikace jednotlivých segmentů, na které se municipalita zaměří (targeting). Strategie je završena poslední fází, positioningem, tedy procesem ovlivňování, jak má být obec vnímána daným cílovým segmentem.

Obr. 2: Fáze cíleného marketingu



Zdroj: Vlastní konstrukce.

Municipalita má povinnosti vůči značnému počtu tržních segmentů, které je nutno charakterizovat a zvolit vhodnou strategii ve vztahu k nim, a to jak specifickou nabídku, tak i komunikaci. Obecně lze charakterizovat šest hlavních cílových skupin (Janečková & Vašítková, 1999):

- **externí podniky**, které se chtějí v obci usídlit;

- **finanční instituce**, které poskytují externí financování pro veřejné i privátní služby;
- **podniky usídlené na území obce** vhodné pro začlenění do strategie rozvoje obce, jejichž odchodu je nutno zabránit;
- **obyvatelé**, kteří jsou ovlivňováni strategickou činností obce a zároveň jsou klienty municipálních veřejných služeb;
- **návštěvníci** obce, kteří mohou svojí spotřebou a zejména vyvoláním multiplikačních efektů přispět ke zvýšení příjmů obce;
- **zaměstnanci obecního úřadu** a skupina činitelů na úřad napojených, jakožto přímí i nepřímí producenti veřejných služeb.

Složitost segmentace municipálního trhu vyžaduje strukturalizaci pomocí základních skupin segmentačních kritérií:

- **demografická** kritéria, třídící obyvatele a návštěvníky podle věku, pohlaví, příjmu, fáze životního cyklu rodiny, rasy, národnosti, náboženství, povolání, vzdělání;
- **geografická** kritéria, zjišťující například, odkud přijíždějí návštěvníci, význam institucí působících na daném území, včetně globálního či lokálního zaměření;
- **psychografická** kritéria vyjadřující životní styl, hodnoty, osobnostní profil – tedy jak obyvatelé a návštěvníci tráví svůj pracovní a volný čas, jaké mají názory, jak utrácejí peníze; rovněž sem lze řadit motivace návštěvníků (cestování za přírodou či památkami, lázeňská turistika, nákupní turistika, kongresová turistika, obchodní cesty, motivace usazení se v daném místě a další);
- **behaviorální** kritéria, tj. jak se obyvatelé či návštěvníci chovají a jaký mají vztah k nabídce, jaký očekávají užitek, zda a v jaké frekvenci využívají služby municipality, jak jsou loajální a jaké jsou jejich postoje;
- **firemní kritéria** pro charakteristiku segmentů v rámci B2B, jako je velikost firmy, její stáří a historie, právní forma, obor podnikání, věrnostní status, zázemí a kultura potenciálních investorů, velikost a význam institucí působících na daném území.

Přístupy k segmentaci mohou být různé, např. Janečková a Vašítková (1999) dělí tzv. zákazníky municipalit na:

- **klienty**, tj. obyvatele, kteří využívají sociálních služeb poskytovaných obcí, např. pečovatelské služby, služby sociálně-právní ochrany dětí a dalších služby poskytované zejména oddělením sociální péče;
- **uživatelé**, využívající služby, které město nabízí obyvatelům jako celku, tj. knihovnické služby, služby městské policie, odvoz odpadků, veřejné osvětlení, veřejné prostory, placená parkoviště a další služby dotované městem;
- **příjemce**, a to především sociálně slabší občany, kterým jsou poskytovány fakultativně či mandatorně určité peněžitě dávky.

Strategie **targetingu** je založena na principu zacílení, tedy volby relevantních segmentů, a to jako:

- **produktová specializace**, kdy nabízí danou službu většímu počtu segmentů, avšak pro každý segment ji přiměřeně přizpůsobí;
- **tržní specializace**, při které se zaměří na vybraný segment a tomu nabídne veškeré relevantní služby;
- **plné pokrytí trhu**, tj. zaměření na všechny segmenty, avšak specificky na každý jinak;
- **mikrosegment** neboli tržní nika, úzká cílová skupina, která se vyplatí díky širší spádovosti.

Positioning završuje strategii cíleného marketingu tím, že na základě poznání jednotlivých segmentů určí, jakým způsobem má být daná nabídka vnímána, jakou pozici v myslích zákazníků zaujímá, aby byla co nejlépe zákazníky přijímána. Související **identita značky dané obce** pak představuje jedinečný soubor asociací, které má značka u cílové skupiny vyvolávat (Aaker, 1996). Municipality pomocí marketingu vymezuje své konkurenční postavení vůči podobným obcím a nabídkám produktů či služeb.

Konkurenční výhoda může být dána např. nabídkou kvalitního bydlení, cenově dostupných bytů, luxusních bytů s dostatečným soukromím, levných nebytových prostor, množstvím zachovalých kulturních památek, čistým životním prostředím, kvalifikovanou pracovní silou, dostatkem zajímavých pracovních míst, nabídkou lukrativních pozemků pro stavbu domů či pro podnikání apod.

Z pohledu municipality zkoumáme dvě skupiny faktorů specificky pro danou obec, a to:

- **vnitřní faktory**, které jsou poměrně dobře ovlivnitelné politikou municipality;
- **vnější faktory**, které jsou nezávislé na municipálním řízení, ale určují podmínky fungování obce.

Při zkoumání **vnitřních faktorů** lze podrobit analýze následující oblasti, které následně zahrneme do silných či slabých stránek obce:

- **obyvatelstvo** – počet obyvatel a složení např. podle pohlaví či věku, hustoty osídlení, národnostní či vzdělanostní struktury, vývoj struktury obyvatel v čase;
- **ekonomika města** – zaměstnanost v členění podle sektorů národního hospodářství či odvětví, porovnání tohoto stavu a vývoje s celorepublikovými údaji, význam cestovního ruchu, pozice velkých podniků na území obce, rozvojové trendy v malém a středním podnikání;
- **trh práce** – míra nezaměstnanosti, počet volných pracovních míst, počet absolventů škol, dojíždění do zaměstnání, či stav a vývoj problémových skupin obyvatel;
- **infrastruktura obce** – technická infrastruktura (doprava, telekomunikace, rozvod vody a tepla, kanalizace, svoz odpadu, elektřina či plyn) a občanská infrastruktura (struktura bytů a jejich množství a kvalita, nová výstavba, počet a typy škol, programy rozvoje vzdělávání, zdravotní a sociální péče, kultura a památková péče, sport a rekreace, stravovací a ubytovací kapacity, obchody a služby);
- **podnikatelské prostředí** – výrobní areály, kancelářské prostory, zdroje kapitálu, instituce na podporu podnikání;
- **přírodní a fyzické podmínky obce** – péče o přírodní zdroje a okolí obce, hlavní zdroje znečištění životního prostředí apod.

Vnější faktory, kde zkoumáme často i jejich trendy, lze strukturovat pomocí tzv. PEST analýzy, kde faktory sdružíme do čtyř logických skupin a zahrneme je mezi příležitosti či hrozby podle toho, zda nám vytvářejí příležitosti pro fungování municipality, anebo nám toto život v obci ztěžují.

Obr. 3: Možnosti využití PEST analýzy v municipálním marketingu



Zdroj: Vlastní konstrukce.

3.3 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum aplikuje metody sociologického výzkumu a poznatky dalších věd, jako např. psychologie, matematiky, logiky a statistiky, v municipálním prostředí a je zásadní pro marketingové řízení a plánování. S jeho pomocí je možné snížit míru nejistoty z neustále se měnícího prostředí a trendů zákaznického chování. Na míře závažnosti marketingového rozhodnutí závisí i hloubka výzkumu, který připraví pevné základy pro budoucí marketingovou strategii. Složitost výzkumu předpokládá vypracování výzkumného projektu, jelikož zpětně nelze opravit předchozí postup.

Projekt výzkumu má tedy pevně stanovené fáze, na jejichž bezchybnosti stojí kvalita celého výstupu:

- **definování cíle výzkumu**, který řeší daný marketingový problém;
- **určení zdrojů informací**, které mohou být primární (terénní) či sekundární (tzv. od stolu);
- **stanovení výzkumných metod**, v základním členění na kvantitativní (kolik) a kvalitativní (proč);

- **sběr dat a jejich zpracování**, plně závislé na zvolené výzkumné metodě;
- **interpretace dat a návrh doporučení** pro manažera k jeho objektivnímu rozhodnutí.

4. MUNICIPALNÍ SYMBOLY

Jakou barvu má Lisabon? Která skladba zazní, když se řekne: „Liverpool“? A co člověk cítí v Litvínově? Některá místa jsou – často stereotypně – spojována s vyobrazeními, chutěmi či pocity, někdy příjemnými, jindy nepříjemnými. Pochopitelně, o naprosté většině míst na planetě neví ani největší cestovatelé vůbec nic. Mnohá místa jsou známa jen svými jmény, některá tato jména jsou v myslích lidí spojena s výraznými dominantami nebo jinými symboly. Ty zastupují celá území, a slouží k jejich identifikaci – panorama Hradčan, spojené s Prahou, rozpoznají často i ti obyvatelé naší planety, kteří nevědí, kde leží Česká republika.

Schémata a zjednodušení jsou podmínkou lidského poznávání světa. Naše vědomí se podobá „nástroji, který mi klesí cestu skrze les, a zároveň úzkým kuželem světla ozařuje to, co leží hned přede mnou a v bezprostředním okolí (Berger & Luckmann, 1999, s. 49)“, neustálá pozornost a nutnost volby by znamenala zahlcení. Zjednodušení jsou nutná v procesu socializace (objevujeme svět v obrazech), a co víc, mají také společenský význam: „Součástí našeho obrazu světa je přesvědčení, že tento obraz sdílí i další lidé, jako jsme my, kteří jsou také součástí našeho obrazu světa.“ (Boulding, 1956, s. 14)

Řecké slovo pro znak – „symbolon“ je odvozeno od „symbollo“ – spojovat (Nakonečný, 1996, s. 1255), což odkazuje k archaickým poznávacím znamením ve formě předmětu rozděleného na dvě části, které do sebe při identifikaci jedince musely zapadnout. Znaky jsou tedy částí, tvořící celek až s předmětem, na něž odkazují.

Zakladatel moderní sémiotiky Charles S. Peirce rozlišil tři typy vztahů mezi předmětem a znakem (Ding, 2016):

- **index**, který je přirozeně spojen s předmětem, podobně jako když korouhev ukazuje směr větru;
- Schematický znak neboli **ikon**, vykazující podobnosti nebo analogie s předmětem;
- **symbol**, založený pouze na asociacích a zvykovém spojení jména a předmětu.

Filosof Ernst Cassirer definoval člověka jako „animal symbolicus“, přičemž mezi tzv. „symbolické formy“ zařadil nejen jazyk, ale také například umění či náboženství (Nakonečný, 1996, s. 1255). V desítkách definic kultury, které ve své slavné práci

analyzovali Alfred Kroeber a Clyde Kluckhohn (1952), se symbolická povaha kultury objevuje jako jedna z konstant.

Význam symbolů není neměnný. Jak pozitivní, tak negativní konotace spojené s určitým symbolem lze změnit. Snahou municipálního marketingu, a výslovně především place branding, je budovat dobrou pověst určitého místa tak, aby se samo stalo pozitivně vnímaným symbolem. Michail Kavaratzis definuje **branding** jako „**záměrný, vědomý, často strategický akt, jehož cílem je naplnit produkt nebo místo emocionálními vazbami prostřednictvím jmen, symbolů, jazyka a dalších artefaktů**“ (Kavaratzis, 2004).

Využívání symbolů pro (sebe)identifikaci a rozlišení jednotlivých municipalit však není ničím novým. V západní Evropě existuje dlouhá tradice heraldiky – vědy, a současně umění zabývající se symbolikou, a to jak osobní či rodovou, tak také municipální. Již Karel IV. Schwarzenberg přitom ve svém díle *Heraldika* vydaném v roce 1941 diskutoval, nakolik mohli Evropané ve využívání štítových znamení navazovat na Peršany i další, starší civilizace (Schwarzenberg, 2007, s. 19–22). Bez diskusí je skutečnost, že využívání symbolů k odlišení sociálních skupin patří k nejstarším projevům společenského života.

Na podobnost evropských erbovních znamení s totemy původních obyvatel Austrálie či Ameriky upozornil ve své knize *Elementární formy náboženského života* Émile Durkheim (2002, s. 124). Totem je znakem příslušnosti k určitému klanu, skupině lidí, kteří se (ať už jsou nebo nejsou pokrevně příbuzní) považují za jednu rodinu. Totemovými symboly Austrálců jsou nejčastěji běžná zvířata či rostliny, nevzbuzující samy o sobě úctu či bázeň, jen doplňkově například meteorologické či kosmické jevy (Durkheim, 2002, s. 114). Na otázku, proč se běžné věci staly posvátnými, odpovídá Durkheim překvapivě – totem sám není hlavním předmětem úcty, je pouhou materiální podobou energie rozptýlené v nejrůznějších, vzájemně propojených bytostech²²:

²² Durkheim ve své sociologii náboženství došel k tomu, že předmětem kultu je sama společnost. „Náboženství je ...především systémem pojmů, jejichž prostřednictvím si lidé představují společnost, jejíž součástí tvoří, a obskurní, nicméně intimní vztahy, jež s ní udržují.“ (Durkheim, 2002, s. 248) Opomíjení individuálního rozměru náboženské zkušenosti je z dnešního pohledu překvapivé, náboženství není pouhým zbožštěním kolektivu. Durkheimova kniha, napsaná těsně před vypuknutím první světové války, v níž zemřely miliony lidí pro často velmi vágní národní symboly, však především dodnes uznávaným způsobem vysvětluje klíčovou roli symbolů pro fungování sociálních skupin – od rodinných klanů přes obce a města, až po národní nebo nadnárodní celky

Tváří v tvář rostlinám a zvířatům, jejichž jméno nese, nezakouší člověk stejné pocity jako tváří v tvář svému bohu, protože je sám součástí posvátného světa. Jejich vztah je daleko spíše vztahem dvou bytostí, jež stojí na stejné úrovni a mají stejnou hodnotu. Nanejvýš lze říci, že alespoň v některých případech stojí zvíře v hierarchii posvátných věcí o něco málo výše. (...) Totemové zvíře je nazýváno přítelem, starším bratrem svých lidských soukmenovců. Vztahy mezi ním a člověkem se daleko spíš podobají těm, které pojí členy jedné rodiny; zvířata i lidé jsou ze stejného masa, říkají lidé kmenu Buandik. (Durkheim É. , 2002, s. 153–154)

Vznik evropské **heraldiky** je spojen s křížovými výpravami. Křížáci sice měli společný symbol, jímž byl červený kříž na bílém poli, brzy se ale objevily také osobní štíty, které se rychle staly dědičnými (Buben, 2003, s. 12). Heraldika se uplatňovala nejen na bojišti²³, ale také ve správní praxi – vzhledem k negramotnosti většiny evropské populace se namísto podpisu k listinám připojovaly pečete s obrazem štítů. Znaky postupně přestaly plnit své původní poslání a staly se symboly totožnosti, vlastnictví a stavu (Buben, 2003, s. 286). To vystihuje pojem „erb“ odvozený z německého „Erbe“ – dědictví.

Ve 13. století se začaly ve velkém rozšiřovat také městské znaky, vzniklé nejspíše právě z městských pečetí. Stejně jako v případě šlechtických erbů si města nejprve volila své znaky sama, později začali tyto erby schvalovat a udělovat panovníci (popř. další aktéři se svolením panovníka). Podle Jiřího Čarka (1985, s. 19) se dodnes dochovalo asi 140 originálních privilegií, jimiž byl udělen nebo polepšen znak měst ležících na našem území. Nejstarší známé udělení znaku na našem území pochází z roku 1416, kdy Václav IV. udělil erbovním listem znak městu Slavkovu (Buben, 2003, s. 282).

Ačkoliv by se mohlo zdát, že hlavním smyslem heraldiky je snaha o odlišení, není tomu tak. Zásadu neopakovatelnosti znaku se nepodařilo dodržet často ani u měst v rámci jednoho státu (Buben, 2003, s. 285). Znaky měst využívají stejné náměty, v první řadě

²³ „Jaký byl praktický účel prvotních znaků? Abychom si to představili, musíme si připomenout organizaci rytířských vojsk. Ta se neskládala ze samých rytířů, nýbrž rytíř byl jen ústředním bojovníkem určité skupiny, zvané podle jeho zbraně kopím – asi jako střelec v kulometném družstvu nebo pilot se střelcem a obsluhou letounu...Aby se kamarádi v boji poznali a také se spolu drželi – věc při jízdních atakách důležitá – bylo několik pomůcek. Za prvé válečný pokřik. Ten se vždy udržel, a také, jak uslyšíme, vešel do heraldiky, ale ve vřavě obrněných bitců mohl být přeslechnut. Za druhé pán s četnou družinou měl svou korouhev. Za třetí rytíř měl svůj kabátec a štít. (...) Konečný vývoj v lenních a krevních svazcích dospěl k tomu, že každá šlechtická rodina měla svůj vlastní erb, a tak táhlo rytířstvo do stoleté války s hotovou heraldikou.“ (Schwarzenberg, 2007, s. 28–29)

stylizované městské hradby nebo věže, odkazy na majitele či pána města, a podobně jako u šlechtických erbů se opakovaně objevují také obvyklá heraldická zvířata.

4.1 Symboly českých obcí a měst

Součástí české legislativy je zákon č. 352/2001 Sb., který upravuje používání státních symbolů. Mezi oficiální symboly České republiky zařazuje (Česká republika, 2001b):

- velký a malý státní znak,
- státní vlajku,
- vlajku prezidenta republiky,
- státní pečeť a
- státní hymnu.

Zákon o obcích pojem „symbol“ nepoužívá, v § 34 a se však věnuje znaku a vlajce obce²⁴. Ty obci na žádost uděluje Předseda Poslanecké sněmovny na základě doporučení Výboru pro vědu, vzdělání, kulturu, mládež a tělovýchovu (Registr komunálních symbolů, nedatováno).

Tuto možnost mohou využít všechny obce, aniž by měly status města. Snad i proto lze v současné době pozorovat na jedné straně rozkvět municipální heraldiky, na druhé straně to, že „větší města (cca nad 10 000 obyvatel) užívají znaku čím dál méně, a naopak preferují užívání svého loga“ (Houzar, 2016, s. 7), které není dáno tradicí a nad nímž mají plnou kontrolu.

Znaky českých měst lze rozdělit do těchto základních skupin (Houzar, 2016, s. 10–11):

- znaky zobrazující stylizované fortifikační stavby, nejčastěji hradby a věž, objevující se až ve dvou pětinách městských znaků (Buben, 2003, s. 30), a to i u částí Prahy, které nikdy ve své historii hradby neměly (např. Smíchov či

²⁴ Po roce 1948 byly městské znaky používány minimálně (byla zrušena i razítka se znaky měst) a veřejný prostor byl zahlcen všudypřítomnými symboly komunistického režimu. Až v šedesátých letech došlo k návratu k městské heraldice, používání městských znaků povolil a upravil § 24 zákona č. 69/1967 Sb., o národních výborech (Houzar, 2016, s. 9).

Bubeneč). U mluvících znaků se objevují také vyobrazení kostela (Kostelec na Hané), nové znaky zobrazují i konkrétní stavby (stylizovaný vysílač na Ještědu ve znaku Libereckého kraje);

- znaky odvozené od erbu majitele, někdy dokonce přejímající jeho znak kompletně (např. Sedlčany), jindy odkazující na pána města či panovníka státu jeho heraldickým vyobrazením (figura biskupa ve znaku města Rokycany) nebo třeba jen iniciálami (Olomouc měla do roku 1934 ve středním štítu rakouský štít s iniciálami císařovny Marie Terezie a jejího manžela Františka Lotrinského);
- vyobrazení světců a duchovních patronů města, popř. jejich atributů (rošt v znaku Přelouče odkazující na sv. Vavřince, patrona kláštera v Opatovicích nad Labem);
- mluvící znaky, které nějakým způsobem odkazují na jméno města (bílý kopřivový list ve znaku Kopřivnice), nebo jej interpretují, či dokonce desinterpretují: název města Vidnava je odvozen od staročeského slova označujícího vodu, v níž je všechno vidět, ve znaku města je však vrba – německy Weide, vyrůstající z trávníku v říční nivě – německy Aue (Město Vidnava, 2020), podobně není etymologicky správné odvození názvu města Berouna od německého Bär – medvěd;
- znaky odvozené od historických událostí a s nimi spojených legend, anebo místních pověstí (ve znaku Vysokého nad Jizerou je stylizovaně zobrazen měšťan Havlas Pavlata, žijící v 15. století, který si při pálení dřeva ochočil medvěda a poté jej odvedl na pražský panovnický dvůr);
- znaky odkazující na nejčastější zaměstnání ve městě, u nových znaků i na průmyslové tradice municipality;
- různé kombinace výše uvedených typů;
- znaky, které nelze zařadit do žádné z výše uvedených kategorií, včetně několika záhadných či tajemných znaků.

Městské znaky plnily stovky let před vznikem brandingu obdobnou funkci jako dnešní loga. Znak je znamení, které musí být dobře viditelné, dobře rozpoznatelné a dobře zapamatovatelné (Schwarzenberg, 2007, s. 34). K těmto charakteristikám je možné doplnit čtvrtou: uživatelé se s ním musí identifikovat. Zvláště v případě složitých

městských znaků není divu, že jsou postupně nahrazovány nebo doplňovány soudobými logy, a to i v konzervativních městech se silným lokálním patriotismem.

Vůbec nejsložitějším českým městským znakem je znak města Plzně, který je podle webových stránek města „cenným dědictvím..., konstantou, která zosobňuje identitu města a odráží jeho historii“ (Statutární město Plzeň, 2022). Jeho základem byla chrtice, symbolizující věrnost královského města panovníkovi. Po nezdařeném obléhání katolické Plzně husity byl znak doplněn o figuru velblouda, kterého Plzeňané obléhatelům ukořistili. V 16. století, kdy byla Plzeň největším katolickým městem v jinak utrakvistických Čechách (a vzdorovala králi Jiřímu z Poděbrad), byl znak papežem Pavlem II. doplněn o svatopetrské klíče a rytíře s polovinou říšského orla, a v roce 1578 papežem Řehořem VIII. o střední štítek se starou plzeňskou pečetí, o štítonoše v podobě anděla, o kříž s heslem a dvě přilby. Různá vyobrazení znaku jsou k dispozici například na: (Statutární město Plzeň, 2022).

Kompletní znak je ve městě v současnosti využíván spíše výjimečně, znak bez štítonoše je nejčastěji k vidění na produktech pivovaru Plzeňský Prazdroj. Barvy čtvrceného štítu – stříbrná, zlatá, zelená a červená – jsou však v městském prostoru stále přítomné. Grafická prezentace města využívá tři ze čtyř městských barev.²⁵

²⁵ Logo města je od roku 2018 tvořeno bíle napsaným jménem města na zelené směřové šipce, která ukazuje doleva, před ní lze žlutě napsat další doplňkový text. Orientace šipky není symbolem levicovosti, či dokonce zpátečnictví, podle webových stránek města naopak symbolizuje orientaci na západ: „Východiskem pro tvorbu značky Plzně byla geografická poloha největšího západního města a snaha o symbolické vyjádření kulturní náležitosti Plzně k západní Evropě. Pojetí značky zároveň reflektuje hrdost a odvahu města jít proti proudu. Plzeň se nyní představuje jako sebejisté, kulturně bohaté a vyspělé město, které jde svou vlastní cestou, má co říct a zaslouží pozornost jak na mapě naší republiky, tak v evropském kontextu.“ (Statutární město Plzeň, 2022)

Obr. 4: Plzeňský městský znak jako součást propagace pivovaru Plzeňský Prazdroj



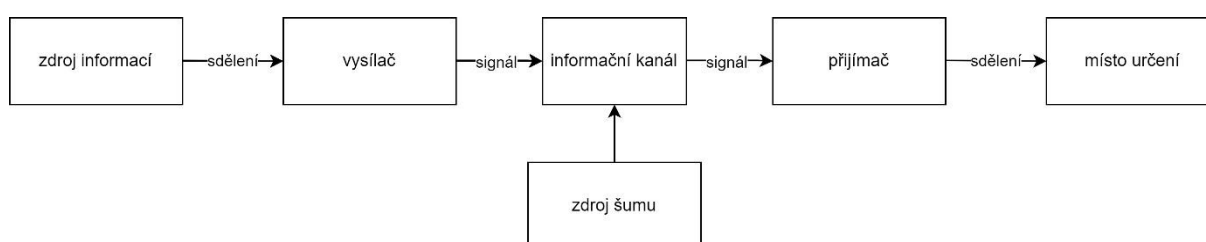
Zdroj: (Plzen Czech Republic Plzeň. Free photo on Pixabay, nedatováno).

Mezi municipální symboly, a potenciálně tedy také atraktory (McKercher & DuCross, 2002, s. 109) samozřejmě nepatří jen ty, které se dostanou na loga či dokonce znaky. Vedle významných staveb může území charakterizovat také specifický urbanismus, krajinná struktura nebo přírodní zvláštnosti, na něž lze upozorňovat metaforickými přirovnávaními („Hanácké Athény“) či slogany („Na srdce jsou Poděbrady“). Municipality se může odkazovat na významné rodáky nebo jiné osobnosti, ať už skutečné nebo fiktivní. Symbolem se mohou stát také silné lokální tradice či (vzpomínky na) historické události. To vše je nutné vnímat jako potenciální zdroj, který lze využít v rámci municipálního marketingu.

5. KOMUNIKACE

Pojem komunikace (z latinského *communicare* – spojovat) v nejširším slova smyslu označuje jakýkoliv přenos informace (Koťátko, 1996, s. 507). Aby k přenosu došlo, musí být informace pro komunikující subjekty relevantní. Mezilidskou komunikaci proto nelze popsat pouze lineárním komunikačním schématem představeným matematikou Claudem Shannonem a Warrenem Weaverem (Shannon, 1948) ve čtyřicátých letech 20. století, které znázorňuje například datový přenos pomocí telegrafu, rozhlasu nebo televize.

Obr. 5: Lineární komunikační schéma



Zdroj: Vlastní konstrukce podle (Shannon, 1948).

Při komunikaci mezi lidmi je totiž nutné zdroje „informačního šumu“ hledat nejen v okolním prostředí, ale především uvnitř prostředí sociálního. Vysílající či přijímající subjekty jsou současně zdroji šumu, který může být spojen nejen s neschopností, ale i s neochotou porozumět.²⁶ Informační šumy v mezilidské komunikaci rozdělil Joseph DeVito (2008, s. 41–42) na:

- fyzické (vznikající mimo tělo člověka);
- fyziologické (spojené s dysfunkcí smyslových orgánů člověka);
- psychologické (spojené s neochotou porozumět, emocemi vůči mluvčímu či předávané informaci) a
- sémantické (vycházející z rozdílného kódování mezi vysílajícím a přijímajícím).

²⁶ Vladimír Heger (2012, s. 21) dále připomíná, že šumy mohou vzniknout také následkem nadbytečně použitých informací (redundancí) nebo asynchronního příjmu částí informace (např. obrazu a zvuku).

Jednosměrný je také známý model komunikace představený Haroldem Laswellem (1948) ve formě pěti otázek, následně rozšířený o další dvě otázky Richardem Braddockem:

Tab. 1: Rozšířený Laswellův model komunikace

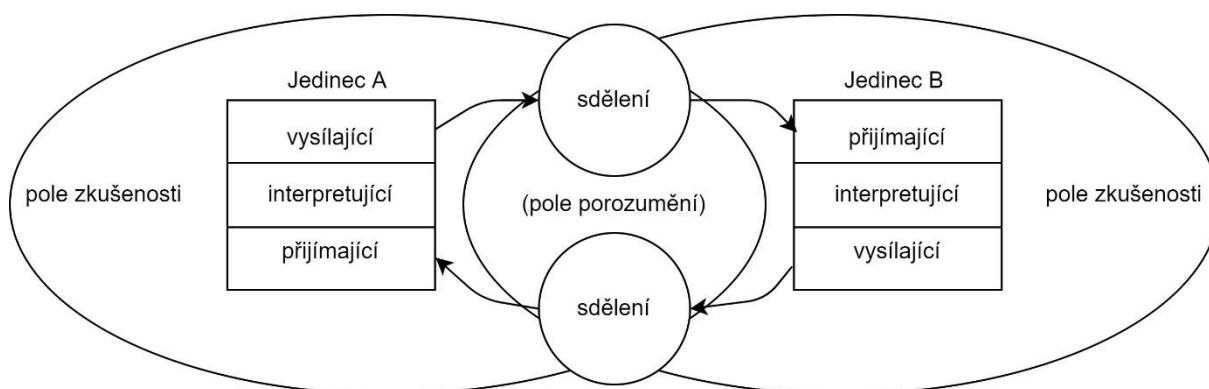
Kdo?	Mluvčí
Co?	Sdělení
Kterým kanálem?	Médium
Komu?	Příjemce
S jakým efektem?	Účinek
Za jakým účelem?	
Za jakých podmínek?	

Zdroj: Vlastní konstrukce podle (Braddock, 1958).

Ke komunikaci dochází ve chvíli, kdy spolu subjekty sdílejí společný soubor znaků a sémiotických pravidel, takže může dojít k porozumění. Pokud je v rámci komunikace možná zpětná vazba, pozice vysílajícího a přijímajícího se střídají, mluvíme o **interakci**. Ta může probíhat asynchronně, opakovaně a prostřednictvím různých médií (Heger, 2012, s. 15).

Nelineární, kontinuálně probíhající komunikaci popisuje transakční schéma vytvořené Wilburem Schrammem (1954). Vykresluje komunikaci dvou jedinců, kteří jsou současně vysílajícími i přijímajícími subjekty, předávají a současně vnímají informace, pokud je možné, aby došlo k průniku jejich „polí zkušenosti“.

Obr. 6: Transakční komunikační schéma



Zdroj: Vlastní konstrukce podle (Schramm, 1954).

Komunikační realita je pochopitelně mnohem složitější než v tomto schématu o dvou účastnících. V rámci komunikační sítě může:

- jeden vysílající vytvořit více sdělení,
- sdělení být určeno více příjemcům,
- sdělení být vytvořeno více vysílajícími a
- příjemce obdržet více sdělení.

Přímá komunikace probíhá tehdy, pokud jsou komunikující osoby ve smyslově vnímatelné blízkosti. Neznamená to ovšem, že taková komunikace není zprostředkovaná. „Pole porozumění“ ve výše uvedeném schématu Wilbura Schramma je vždycky průnikem „polí zkušenosti“ komunikujících. Zkušenosti není možné prostě vyměnit, mezi vysílajícím a přijímajícím subjektem je informace předávána v podobě kódu, který musí být interpretován, což řeší nejen filosofie od Descarta, Huma a Kanta, ale také umění, viz např. „Malý slovník nepochopených slov“ mezi Franzem a Sabinou v *Nesnesitelné lehkosti bytí* (Kundera, 2006, s. 103–126). Výměna informací v rámci komunikace je jen málokdy reciproční. (Nakonečný, 1997, s. 325)

K **nepřímé** komunikaci dochází vždy, pokud jsou od sebe vysílající a přijímající vzdáleni v prostoru a/nebo v čase. Součástí komunikace se stávají **média** (sdělovací prostředky), která výrazně ovlivňují sdělení, neboť člověk komunikuje nejen s dalšími lidmi, ale také – a někdy dokonce především – s médiem (Heger, 2012, s. 31).

Nepřímá komunikace však nemusí vždy být komunikací mediální. Nepřímo spolu mohou komunikovat jednotlivci (balkonová scéna Romea a Julie), skupiny (pokřik protilehlých fotbalových tribun), a bez zapojení médií může probíhat i komunikace **veřejná** (imatrikulační proslov). Naopak mediální komunikace může samozřejmě probíhat i mezi dvěma jednotlivci (telefonní hovor) nebo ve skupině (online meeting).

Masová komunikace umožňuje rozšiřování a přenos symbolických obsahů široké veřejnosti, resp. masám (Vítová, 1996, s. 508). Jde vždy o komunikaci mediální. Vysílající nemůže znát velikost množiny svých adresátů, protože je potenciálně možné, aby se informace šířila bez prostorového omezení a věčně. To umožnil především vynález písma, oddělující člověka a sdělení. Tak bylo možné vydestilovat komunikaci téměř čistě **verbální**, bez emocí spojených s projevem, bez osobitosti mluvčího. Gramotnost významně proměnila způsob myšlení lidí i podobu společnosti. Vzhledem

k množství mozkových center, které jsou zapojovány během čtení, se stala významným rozvojovým stimulem. Možnost zápisu změnila význam a podobu tradic i „celkové lidské chápání vesmíru“ (Goody, 2000, s. 11). Současný rozmach informačních technologií paradoxně všeobecné rozšíření gramotnosti подрývá – masová komunikace už totiž zdaleka není jen verbální, symbolický obsah se šíří například prostřednictvím obrázků či videí.

Naše porozumění nemůže být absolutní, i přesto, že používáme zdánlivě stejné znaky. Jazykověda rozlišuje pojmy **denotát** (objektivní význam nějakého termínu, jeho ideálně zcela neutrální definice) a **konotát** (subjektivní, emocionální význam, který termínu připisujeme). Jak ale vznikla slova? Peter L. Berger a Thomas Luckmann ve svém klasickém díle *Sociální konstrukce reality* vysvětlují (Berger & Luckmann, 1999, s. 71), jak slova umožňují zakódování původně živé zkušenosti založené na individuálním nebo skupinovém zážitku – například „sám, velký boj, jednou rukou, samec jednorožce“ – a následně předávání a objektivizaci. Pokud se totiž ve slovní zásobě objeví nové slovo „hrdina“, může jím následně být označen i ten, kdo na lovu nosorožců nikdy nebyl.

Psaná forma komunikace, která zbavuje slova jejich neverbální složky, tedy jen pokračuje v tom, co umožnil vznik řeči. Znamé úsloví: „Co je psáno, to je dáno“ ve skutečnosti platí už pro samotný jazyk jako „symbolickou formu“ (Cassirer, 1996).²⁷ „Co je pojmenováno, to je dáno“, to se stává sociální realitou.

Jazyku jako nástroji symbolického násilí se ve svém díle věnoval Pierre Bourdieu. Postavení jedince ve společnosti je dáno nejen jeho bohatstvím, ale také schopností používat správná slova na správném místě. Jazyk přímo konstruuje sociální svět. Pokud se například mají různí aktéři spojit ve skupinu, která hájí své zájmy, je k tomu potřeba „symbolické práce“, jejíž součástí je i hledání společného jazyka, „prosazování společných jmen, zkratk...ap.“ (Bourdieu, 1999, s. 38–39)

Podstatou symbolického násilí tedy není výkon moci jedince nad jedincem, ale podřízení struktury, která určité jedince zvyhodňuje. „Symbolické násilí je násilím, které se uskutečňuje v neznalosti a jejím prostřednictvím a provádí se daleko snáze,

²⁷ „Podrobnější analýza ukazuje, že také zdánlivě ‚dané‘ je vlastně již proniknuto určitými akty buď jazykové či mytické nebo logicko-teoretické ‚apercepce‘. Dané ‚je‘ pouze tím, čím se v těchto aktech stává; už ve svém zdánlivě jednoduchém a bezprostředním stavu je podmíněno a určeno nějakou primárně významovou funkcí.“ (Cassirer, 1996, s. 118)

když ten, kdo ho vykonává, neví o tom, že ho vykonává, a ten, kdo je mu vystaven, neví o tom, že je mu vystaven.“ (Ramonet, 2003, s. 84)

V raném novověku si monopol na užití fyzického a symbolického násilí nárokoval absolutistický stát, resp. systém správních institucí zosobněný panovníkem. Zatímco panovník byl většinou v rámci modernizace odstraněn, byrokratická struktura přetrvala. Především prostřednictvím školství se podle Bourdieua stát rozhodující měrou podílí na „utváření a předávání nástrojů výstavby sociální skutečnosti“ (Bourdieu, 1999, s. 88) – jako legitimní vnucuje hodnoty, ke kterým umožňuje přístup, ne ale všem členům společnosti rovnocenný. Mocenským projevem je například konstrukce umělého spisovného jazyka, který nahrazuje lokální dialekty nebo dokonce mateřskou řeč jako celek.

5.1 Komunikace a společnost

Zatímco Bourdieu v etatistické Francii popisoval symbolický nátlak ze strany státu, filosofka Hannah Arendt se zkušeností emigrantky v liberalistických Spojených státech už na konci padesátých let 20. století varovala před zpřetrháním sociálních vazeb a „radikální privatizací“, kdy „nikdo nemůže být vidět a slyšet nebo být viděn a slyšen“ a je „uvězněn ve své subjektivitě jako na samotce“ (Arendtová, 2007, s. 76). Důsledkem je odcizení a opuštěnost:

Cokoli soukromý člověk činí nebo připouští, zůstává bez významu, nemá to žádné důsledky a týká se to pouze jeho, a jinak nikoho. Právě to, že byl moderní člověk zbaven těchto bytostně lidských věcí a ztratil jimi garantovanou realitu, vedlo k oné opuštěnosti, která se v moderním světě stala masovým fenoménem, v němž se absence vztahů projevila ve své nejextrémnější a nejnelidštější formě. (Arendtová, 2007, s. 76–77)

Chybějící mezilidská komunikace vede k jednostrannému pohledu na svět, a dokonce k úplnému zmizení společného světa, který existuje pouze v mnohosti perspektiv. „Skutečnost světa se vlastně a spolehlivě může ukázat jen tam, kde jsou věci viděny mnohými lidmi z mnoha perspektiv, aniž by přitom ztratily svoji identitu, takže ti, kdo jsou kolem nich shromážděni, vědí, že se jim naskýtá pohled na něco totožného v nejzazší různosti.“ (Arendtová, 2007, s. 75)

Klíčovou roli komunikace pro fungování sociálních skupin dokazují i výsledky experimentů prováděných ekonomy v rámci rozvoje teorie her. Významu komunikace pro spolupráci mezi lidmi se dlouhodobě věnovala Elinor Ostrom, nositelka Nobelovy ceny za ekonomii za rok 2009. Ve svém díle upozorňovala na významné, a dlouho přehlížené odlišnosti ve výsledcích her modelujících sociální dilemata²⁸ v závislosti na vzájemné komunikaci hráčů:

V metaanalýze více než 100 experimentů s více než 5000 subjekty, řízených ekonomy, politology, sociology a sociálními psychology, zjistil [David] Sally (1995), že příležitosti pro komunikaci tváří v tvář významně zvyšují míru spolupráce, v případě jednokolových experimentů v průměru o více než 45 procentních bodů. V opakovaných hrách dosáhnou hráči v průměru o 40 procentních bodů vyššího výsledku, pokud spolu mohou před každým rozhodovacím kolem hovořit. Žádná jiná proměnná nemá tak silný a konzistentní vliv na výsledky jako komunikace tváří v tvář. Komunikace má silný a pozitivní vliv na úroveň spolupráce, dokonce i v případě, kdy jednotlivci nedostávají zpětnou vazbu ohledně skupinových rozhodnutí po každém kole. (Ostrom, 1998, s. 7)

Mezi příčiny tohoto zdánlivě neracionálního chování hráčů patří:

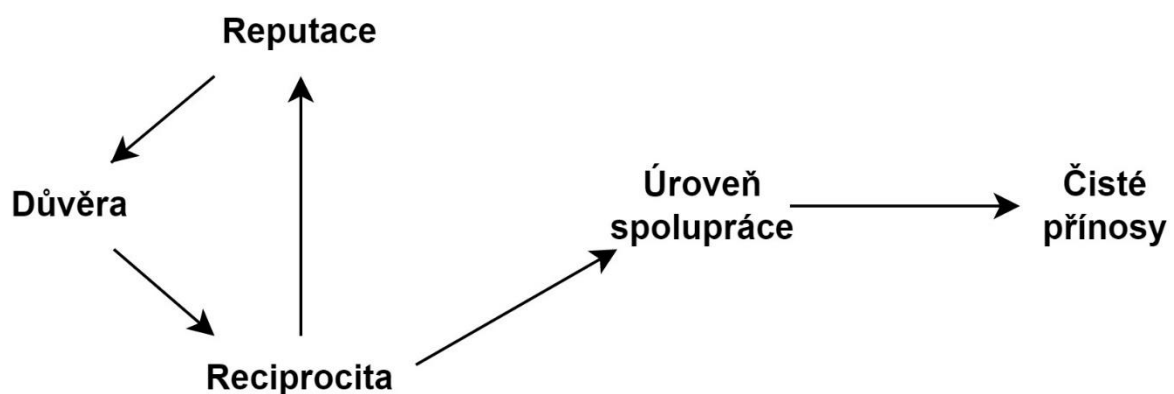
- přenos informací mezi těmi, kdo dokáží vymyslet optimální strategii, a těmi, kteří plně nechápou, jaká strategie by byla optimální;
- formulace a směna vzájemných závazků;
- zvýšení důvěry ovlivňující očekávání spojená s chováním ostatních;
- přidání dalších hodnot do subjektivní struktury přínosů;

²⁸ Jako „sociální dilema“ označuje Ostrom takový typ hry, kdy „jednotlivci ve vzájemně závislých situacích čelí volbám, ve kterých maximalizace krátkodobého vlastního zájmu přináší horší výsledky pro všechny účastníky než proveditelné alternativy. Například v případě dilematu veřejného statku všichni ti, kteří by mohli mít prospěch z poskytování takového statku, jakým je kontrola znečištění, rozhlasové vysílání nebo předpověď počasí, považují přispívání na takový statek za nákladné a upřednostňují, aby zaplatili jiní. Pokud se všichni řídí touto rovnovážnou strategií, pak statek není poskytován nebo je poskytován nedostatečně.“ (Ostrom, 1998, s. 1) Představme si například hru, v níž všichni účastníci dostanou stejný počet aktiv a sami se rozhodují, kolik z těchto aktiv poskytnou na veřejné statky. Když jednotlivec přispěje 10 jednotkami, každý z účastníků skupiny, včetně tohoto jednotlivce, obdrží příspěvek 5 jednotek. V tomto nastavení je optimálním výsledkem pro skupinu jako celek, aby každý přispěl všemi svými jednotkami k poskytování veřejného blaha, Nashova rovnováha pro racionálního egoistu však nastává, pokud nepřispívá vůbec, protože má přístup k výhodám veřejného statku financovaným z příspěvků ostatních, aniž by platil jakékoli náklady. V případě reálných jednokolových her se příspěvky v závislosti na kulturním prostředí v průměru pohybují kolem 40–60 % (Ostrom, 2000, s. 139–140).

- posílení předem daných normativních hodnot a
- rozvoj skupinové identity.

Jádrem vysvětlení pro-společenského chování v těchto hrách je vazba mezi důvěrou v ostatní, snahou ostatních účastníků o dobrou pověst a pravděpodobností recipročního chování. Všechny tři tyto proměnné jsou výrazně posilovány komunikací, podle autorky především komunikací tváří v tvář (Ostrom, 1998, s. 15).

Obr. 7: Jádro společenských vztahů podle Elinor Ostrom: Reciprocita, snaha o dobrou pověst a důvěra



Zdroj: Vlastní konstrukce podle (Ostrom, 1998).

Strategie jednotlivých hráčů se liší nejen v závislosti na osobnostních charakteristikách, ale také s ohledem na kulturní a sociální prostředí. Ve všech zemích, kde byly prováděny tyto experimenty, patřily mezi nejobvyklejší formy recipročního jednání ve vícekolových hrách tyto (Ostrom, 1998, s. 11):

- 1) Od počátku vždy spolupracovat; přestat spolupracovat tehdy, pokud ostatní nepostupují reciprocně; trestat nespolupracující osoby, pokud je to možné.
- 2) Začít spolupracovat, pokud ostatní považujeme za důvěryhodné; přestat spolupracovat tehdy, pokud ostatní nepostupují reciprocně; trestat nespolupracující osoby, pokud je to možné.

- 3) Začít spolupracovat, jakmile spolupracují ostatní; přestat spolupracovat tehdy, pokud ostatní nepostupují recipročně; trestat nespolupracující osoby, pokud je to možné.

Pro všechny výše zmíněné základní strategie je právě komunikace faktorem, který zásadním způsobem ovlivňuje výsledek hry. Existují však i nereciproční formy jednání, například (Ostrom, 1998, s. 11):

- 4) Nikdy nespolupracovat;
- 5) Napodobovat jednání 1) nebo 2), ale přestat spolupracovat, pokud to s úspěchem lze (černý pasažér);
- 6) Vždy spolupracovat (tato forma je však ve všech kulturách extrémně vzácná).

Jak autorka upozorňuje ve svém nejslavnějším díle *Governing the Commons* (Ostrom, 1990), obvykle citované analýzy sociálních dilemat, včetně známé „tragédie občiny“ Garreta Hardina (1968), jsou často limitovány právě předpokladem či podmínkou nulové komunikace mezi aktéry. Představa, že problém černého pasažéra je možné řešit jedině zásahem externí autority nebo privatizací, je založena na předpokladu, že se aktéři nemohou domluvit na stabilním řešení: „Vězni ve slavném dilematu nemohou změnit omezení, která jim uložil okresní státní zástupce; jsou zkrátka ve vězení.“ (Ostrom, 1990, s. 7) Reální jednotlivci ale nemají zakázáno komunikovat, a proto mohou dojít k jinému, společensky výhodnějšímu rovnovážnému řešení.

5.2 Komunikace ve veřejné správě

Z hlediska veřejné správy je možné rozlišit komunikaci **vnitřní** (uvnitř instituce, např. úřadu) a **vnější**. Požadavky „good governance“ ovšem tyto rozdíly smazávají: dochází k prolamování hranic veřejných organizací, správa je stále více založena na síťování, což zvyšuje důležitost interakcí. Instituce veřejné správy se podle některých autorů mohou do budoucna stát především koordinátorem sítí, jejichž jednotliví aktéři na sobě závisejí, a musí proto spolu stále vyjednávat (Špaček, 2016, s. 49). Také z hlediska municipálního marketingu je kvalitní komunikace uvnitř instituce podmínkou, anebo alespoň výraznou výhodou při komunikování navenek.

Pro účely municipálního marketingu je možné využít pět základních otázek z Laswellova schématu a ptát se:

- **Kdo všechno** (anebo co, resp. **co všechno**) mluví jménem obce? V kterých případech je tato komunikace jednosměrná a kdy je možná interakce? Kdo (anebo co) přijímá zpětnou vazbu?
- **Co** (jaký obsah spojený s obcí) je vytvářen a komunikován? Která sdělení jsou zveřejňována záměrně (popř. povinně), a co naopak nemohou aktéři (v krátkém období) ovlivnit? A které informace naopak potřebují? Mají těchto informací dostatek?
- **Které kanály** jsou pro komunikaci tohoto obsahu využity? A kde jsou získávány potřebné informace?
- **S kým** tato komunikace probíhá? Jaká specifika s sebou nese komunikace v určitém prostředí nebo s určitými skupinami? S kým je třeba komunikovat povinně, na koho se soustředit nad rámec zákona či běžné praxe?
- **Jaký efekt** komunikace přináší? Jakým způsobem je přijímána a vyhodnocována zpětná vazba?

6. PARTICIPACE

Správa věcí veřejných je i tam, kde se jako forma vlády prosadila demokracie, jen málokdy přímá. Prvkem **přímé demokracie**, kdy celou odpovědnost za rozhodnutí nesou občané, jsou v prostředí českých municipalit pouze místní referenda. **Zastupitelská demokracie** je založena na delegování moci a odpovědnosti voleným zástupcům. Ti jsou podle § 69, odst. 3 Zákona o obcích povinni vykonávat svou funkci „v zájmu obce a jejích občanů“ (Česká republika, 2000a). I při nejlépe míněné snaze lze tento závazek jen těžko naplnit bez aktivní účasti občanů, naopak nízký zájem občanů o veřejné dění zvyšuje riziko klientelismu nebo přímo korupce. V **participativní demokracii** mají občané možnost se na rozhodnutí podílet, ovlivnit ho. Nejde však o přímou demokracii, neboť za rozhodnutí samotné nesou zodpovědnost stále politici a úředníci.

Pojem participace (z latinského *partem capere* – brát podíl) znamená účast či podílení se na něčem. Participativní demokracie podle Hruše (2014):

- do jisté míry napravuje deficit zastupitelské demokracie,
- napomáhá k sociální inkluzi a vzniku komunit (community building) a
- vychovává občany k aktivnímu občanství.

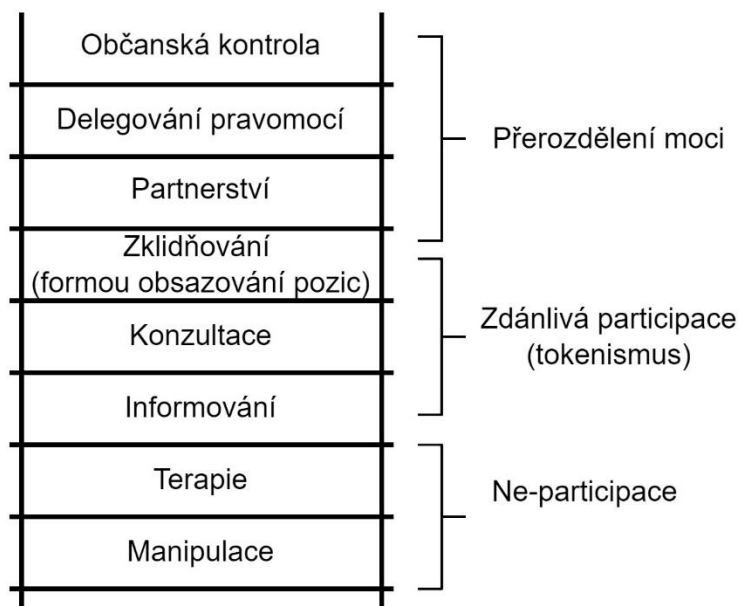
Pojem „participace“ je vnímán všeobecně pozitivně, jak ale již na konci šedesátých let 20. století v článku *A Ladder of Citizen Participation* poznamenala Sherry Arnstein (1969, s. 216), idea občanské participace je podobná výzvě: „jezte špenát“ – nikdo není principiálně proti, protože všichni vědí, že je to prospěšné. Pokud ale principy participace prosazují nemajetní (ať už jakékoliv barvy pleti), a když dokonce tito nemajetní definují participaci jako přerozdělení moci, konsenzus se roztříští.

Článek Sherry Arnstein si získal mimořádnou oblibu nejen vzhledem k ostré kritice nefunkčních participačních nástrojů, ale především díky navržené typologii participace, která je přenositelná i mimo kontext amerických federálních agentur své doby. Typologie byla záměrně provokativně uspořádána do podoby žebříku o osmi příčkách, přičemž každá příčka odpovídá míře přerozdělení moci při realizaci plánu a/nebo programu. Pochopitelně, že jde jen o zjednodušující model²⁹, obraz žebříku ale pomáhá

²⁹ Autorka si pochopitelně uvědomovala, že „namísto osmi příček žebříku může být ve skutečném světě...150 příček s méně ostrými a „čistými“ rozdíly“, stejně tak je jasné, že „bezmocní“ a „držitelé moci“ netvoří

ilustrovat princip stupňující se účasti občanů, pokud je moc skutečně přerozdělena. Naopak „participace bez přerozdělování moci je prázdným a frustrujícím procesem (...) držitelům moci dovoluje tvrdit, že byly zohledněny všechny strany, ale pouze některým z těchto stran umožňuje profitovat.“ (Arnstein, 1969, s. 216)

Obr. 8: Žebřík občanské participace podle S. Arnstein



Zdroj: Vlastní konstrukce podle (Arnstein, 1969).

Arnstein se rozhořčeně vyjadřuje především o prvních dvou příčkách žebříku. V rámci „manipulace“ jsou pod záminkou účasti občanů vytvářeny poradní orgány či výbory, které slouží pouze jako nástroj PR. Jako „terapii“ označuje například situaci, kdy jsou občané (především sociálně vyloučení nebo jinak znevýhodnění) motivováni k aktivitám, které se nijak netýkají jejich problémů.

Skutečnou participací ale není ani pouhé informování veřejnosti, jednosměrná komunikace se totiž může proměnit „v přístroj poskytující povrchní informace, odrazující otázky nebo irelevantní odpovědi“ (Arnstein, 1969, s. 219). Také konzultace mohou být prováděny jen naoko, bez záruky, že nápady a obavy lidí budou brány vážně.

homogenní bloky – každá skupina „zahrnuje řadu odlišných úhlů pohledu, významných štěpení, soupeřících vlastních zájmů a roztříštěných podskupin“ (Arnstein, 1969, s. 217). Zjednodušení je ale možné, protože právě tak zástupci jednotlivých skupin vnímají „ty druhé“. Rozdělení na „my“ a „oni“ při jednání občanů s orgány veřejné správy je typické i pro rovnostářskou českou společnost, byť z jiných příčin než ve Spojených státech. Viz například text Michala Lehečky in (Kratochvíl, 2018, s. 95–107).

A podobně může fungovat dokonce i přímé zapojení veřejnosti do poradních orgánů – pokud jsou marginální pozice v radách a plánovacích výborech obsazeny „pečlivě vybranými ‚hodnými‘ chudými“ (Arnstein, 1969, s. 220), jde o typický příklad tzv. **tokenismu**, jehož smyslem je jen dočasné zklidňování situace, nikoliv hledání řešení. Teprve nejvyšší tři příčky pomyslného žebříku – partnerství, delegování pravomocí a občanská kontrola – lze skutečně označit za participaci.

Zatímco Sherry Arnstein psala svůj článek s přesvědčením, že nedostatečná participace je způsobena neochotou politiků, dnešní autoři vnímají a diskutují také pasivitu občanů. Mezi její příčiny zařazuje Jaroslava Šťastná (2016, s. 40):

- privatizaci života, uzavřenost v rodinném prostředí, nezájem a nedostatečné povědomí o aktivitách v obci;
- selektivní vnímání veřejných záležitostí (jednotlivci a skupiny jsou vedeni různými zájmy a motivy, neexistuje synergie);
- přesvědčení o „dělbě práce“ v obci (každý vykonává svoji práci, rozvoj obce má být věcí profesionálů);
- mýtus fatálnosti – představa, že „oni“ stejně už rozhodli.

Pro podporu participace v municipalitách se obvykle používají typologie, které se odvolávají na článek Sherry Arnstein, ale jsou upraveny tak, aby sloužily v dnešních souvislostech. Například *Metodika participace* představená organizací Agora Central Europe obsahuje pouze pět stupňů: informování, připomínkování, konzultaci, partnerství a rozhodování (Haken, a další, 2016, s. 7). Současní autoři nadále používají metaforu žebříku, uvádějí ale, že při jeho použití neplatí jednoduché pravidlo „čím výše, tím lépe“. Participace ve veřejné správě by neměla být považována za všelék (IPR Praha, 2015, s. 7), protože má své nedostatky a omezení (Ústav koncepce a rozvoje města Plzně, 2020, s. 11) a v některých případech je dokonce zákonem zakázána (Haken, a další, 2016, s. 9).

Mezi limity participace (anebo jen záminky, proč neparticipovat) jsou řazeny:

- Nedostatečná reprezentativnost – do participačních procesů se obvykle zapojují spíše vzdělanější občané, lidé s vyššími příjmy a „silným sociálním kapitálem“ (IPR Praha, 2015, s. 21), a také s vyšší průměrnou volební účastí. Pro úspěch participačního projektu je proto klíčové zajistit účast těch, kterých se rozhodnutí

týká, a přitom mají pocit, že na jejich hlasu nikomu nezáleží. Takové lidé častěji nechodí ani k volbám, anebo volí na základě rychlého či povrchního soudu. Výhodou participace je, že dává hlas i těm, kteří jinak mohou svůj názor projevit jen obtížně, například dětem a mládeži (Haken, a další, 2016, s. 17).

- Možnost zneužití zájmovými skupinami – hodnotově jasně zakotvená skupina přesvědčená o své pravdě může někdy svůj pohled na věc vydávat za názor celé veřejnosti (Haken, a další, 2016, s. 13). To je možné v rámci participačního procesu ošetřit, dobře vedená participace může přinést překvapivá zjištění a změnit stanoviska všech zúčastněných.
- Časová i finanční náročnost – podle autorů *Plzeňského standardu participace* (Ústav koncepce a rozvoje města Plzně, 2020, s. 12) je otevřený participační proces obvykle delší a nákladnější než klasické uzavřené rozhodovací postupy, a nikdy také není zaručeno, že jeho výsledkem bude obsahově kvalitnější výstup. Dlouhodobé náklady jsou však nižší (například díky eliminaci protestů občanů) – a vedle toho jsou s participací spojeny zřejmé dlouhodobé přínosy.
- Pocit ohrožení volených zástupců – často se objevuje názor: „Občané nás zvolili, abychom za ně rozhodovali, proč se jich tedy ptát, když si ve volbách svobodně vybrali konkrétní volební program?“ (Agora Central Europe, 2006, s. 38) Jako odpověď poslouží mnohé protiotázky: Je možné, aby volební program obsahoval řešení všech rozvojových problémů v municipalitě? A mohou být volení politici, kteří jsou z podstaty své činnosti vázáni v prostředí úřadu nebo stranické centrály, univerzálními odborníky?

6.1 Aktéři participačního procesu

Pro úspěch participačního procesu je klíčové správně definovat, kdo jsou jeho **aktéři**. Není například možné používat vágní termín „veřejnost“, i v rámci tzv. **neorganizované veřejnosti** je možné vytipovat specifické skupiny, *Metodika participace* (Haken, a další, 2016, s. 29) mezi ně řadí například mládež (předškolní, školní, dospívající), rodiče na mateřské dovolené, rodiny s dětmi, seniory³⁰, nezaměstnané, příslušníky minorit, ale

³⁰ Kategorii „seniorů“ by ovšem bylo vhodné také dále rozdělit, nebo alespoň jasně definovat.

i majitele psů, sportovce či turisty. Vždy je ideální definovat veřejnost na základě vztahu k danému plánu či rozhodnutí (uživatelé konkrétního dětského hřiště, obyvatelé určitého panelového domu, cestující konkrétní linkou MHD). Pro participační projekty ve veřejném prostoru jsou klíčovou (a potenciálně mimořádně citlivou) skupinou majitelé domů či pozemků v dotčeném území, které lze v rámci municipality vnímat jako **stakeholdery**³¹.

S rostoucí fragmentací společnosti se mění podoby tzv. **organizované veřejnosti**. Čeští autoři někdy rozlišují „tradiční a nekonvenční“ formy politické participace (Hrubeš, 2014, s. 8), mezi ty druhé, jejichž význam stoupá, řadí například petice. Proměny tzv. organizované veřejnosti jsou však podstatně hlubší. Podle Ulricha Becka se již od osmdesátých let 20. století „společenské instituce – politické strany, odbory, vlády...stávají konzervátory sociální skutečnosti, která stále méně existuje“ (Beck, 2004, s. 157) a politika je stále více nahrazována „subpolitikou“. Počty členů velkých, dříve celospolečensky významných institucí (např. výše zmiňovaných odborů, politických stran, anebo také církví a náboženských společností) během krátké doby poklesly na pouhá procenta původního stavu. Jejich představitelé tak v některých případech zastupují pouze sami sebe a své osobní přátele. Naopak, na základě intenzivního podnětu se rychle může zformovat početná, byť často jen dočasná skupina hájící zájmy, které považuje za oprávněné.³²

Mezi aktéry participačního procesu vždy patří **politici**. Úspěch participačních projektů je vždy závislý na míře politické podpory. Pokud jsou sami politici jeho iniciátory (participace „top-down“), bude jejich zaujetí pochopitelně vyšší než v případě, kdy je

³¹ Pojem „stakeholder“ se často používá jako synonymum slova „aktér“. Význam těchto pojmů však z etymologického hlediska není stejný – stakeholder je zainteresován vzhledem k svému hmotnému zájmu či dokonce vsazeným penězům („stake“). Aktér je definován svojí aktivitou. Zvláště v případě občanské participace je vhodné mezi těmito dvěma pojmy rozlišovat.

³² „Prozatím poslední variantu tohoto fenoménu představuje *široká politická aktivizace občanů*, kteří rozmanitými, a všem dosavadním politickým schémátům se vymykajícími formami – od iniciativních skupin přes takzvaná „nová sociální hnutí“ až po formy alternativní, kritické profesní praxe (mezi lékaři, chemiky, atomovými fyziky atd.) – uplatňují s mimoparlamentní bezprostředností svá zpočátku jen formální práva a naplňují je životem, který pokládají za hodný usilování. Tato aktivizace občanů ve vztahu k všemožným tématům má zvláštní význam právě proto, že jsou jim otevřena *také* ostatní centrální fóra subpolitiky – soudnictví a mediální publicita –, jichž mohou alespoň v některých bodech, jak ukazuje vývoj, velmi efektivně využít k ochraně svých zájmů (při ochraně životního prostředí, v rámci protiatomového hnutí či při ochraně dat).“ (Beck, 2004, s. 317–318)

participace aktivitou „zdola“ (bottom-up). *Metodika participace* si klade následující otázky týkající se motivace:

Je primárním zájmem politika (jako zadavatele) mít čisté svědomí v tom, že jsme „lidem dali slovo“? Nebo je to strach, aby se to „nezvrtlo“, zvláště třeba v případě projektu financovaného z dotací? Nebo politik proces chápe jako zefektivnění a zkvalitnění poskytované služby (realizovaného projektu)? Je postoj politické reprezentace spíše orientován tržně a hledá silnou objednávku formou průzkumu zájmu? Nebo politik projekt chápe jako příležitost budování partnerství, posilování vztahů a vazeb v komunitě, rozvíjení občanské společnosti na místní úrovni? (Haken, a další, 2016, s. 27)

V rámci participačního procesu je potřeba rozlišovat mezi i politiky a **zaměstnanci úřadu**. Úředníci mohou být iniciátory participace, stejně jako jen vykonavatelé politických zadání. Pokud není participace pro politiky podstatná, může být plně v kompetenci (nevolených) úředníků.

V určitých případech jsou aktéry participačního procesu také zástupci dozorujících orgánů **státní správy**, například pracovníci památkové péče, anebo ochrany životního prostředí. Je výhodné, pokud se na participaci podílejí místní **vzdělávací instituce**, nejen díky své důvěryhodnosti, ale i proto, že podchycují velkou část, a v případě základních škol téměř celou dětskou populaci.

Specifickými aktéry jsou **zaměstnavatelé**, modelově například místní podnikatelé, ať už se projekt přímo týká jejich aktiv (např. pozemků), anebo ovlivňuje jejich zaměstnance. Pro rozvoj území je zvláště přínosné, pokud spolu tito aktéři komunikují, například v rámci destinačního managementu. Mezi **mecenáše** mohou patřit také ti, kdo v místě nikoho nezaměstnávají. Participaci mohou podpořit **solitérní aktéři** (Patočka & Heřmanová, 2008, s. 178), lokální osobnosti s vysokou důvěryhodností a symbolickým kapitálem.

Participativní projekty ovlivňují svou činností také **experti** – profesionálové, kteří se na participaci podílejí buď jednorázové (např. znalec, který vypracuje posudek), anebo kontinuálně (nezisková organizace, která řídí celý proces). Předpokládá se, že na projektu nejsou osobně zainteresováni, proto mohou hrát roli nezávislé autority, anebo dokonce moderátora.

6.2 Metody participace (podle upraveného participačního žebříku)

Metody a techniky participace lze rozdělit podle pětistupňového participačního žebříku (Haken, a další, 2016, s. 60) například takto:

1) Informování

- Úřední deska – podle § 26, odst. 1 Zákona o obcích: „Každý správní orgán zřizuje úřední desku, která musí být nepřetržitě veřejně přístupná. (...) Obsah úřední desky se zveřejňuje i způsobem umožňujícím dálkový přístup.“ (Česká republika, 2000a)
- Webové stránky – stejně jako v případě firem mohou internetové stránky obce sloužit pro zveřejňování základních informací, ale je možné je využívat i pro interakci, například vložení ankety. Výhodou je také měřitelné sledování návštěvnosti internetových stránek či jejich sekcí.
- Tištěné materiály – obec může distribuovat informace do poštovních schránek, ať už formou pravidelného zpravodaje, anebo jednorázových letáků. Jde většinou o důvěryhodné, všeobecně rozšiřitelné a sledované zdroje informací.
- Newslettery, zasílání sms – obce mohou občanům, kteří s touto formou souhlasí, zasílat informace na e-mail nebo na mobilní telefon.
- Informování v médiích – představitelé obce mohou k informování využívat masmédiu, v případě velkých měst může jít i o pravidelná vysílání, anebo dokonce médium s vlastnickým podílem.
- Výstava (bez přítomnosti pracovníků obce) – informace jsou předávány ve veřejném prostoru, většinou primárně obrazovou formou. Přímou na místě chybí možnost zpětné vazby, pokud je přítomen pracovník obce (například při vernisáži), anebo je možné na místě psát své připomínky, jde už o další participační stupeň.
- Brífinky – představitelé obce vyhradí čas na setkání s veřejností věnované konkrétnímu tématu či problematice. I když může dojít k interakci, není možné řešit konkrétní problémy, jde tedy stále především o informační nástroj (Haken, a další, 2016, s. 73).

2) Připomínkování

- Dotazníky, ankety a rozhovory – zpětnou vazbu mohou obce dostat díky sociologickým šetřením (ať už kvantitativním, nebo kvalitativním). Při realizaci kvantitativních šetření je třeba usilovat o maximální reprezentativnost a vyhnout se výzkumným chybám, zapříčiněným například nesrozumitelností nebo tendenčností anketních/dotazníkových otázek. Ankety lze pochopitelně provádět také online, u citlivých témat je rizikem možnost manipulace s výsledky.
- Online připomínkování – občanům lze poskytnout možnost zaslat svou připomínku na internetovou stránku, anebo v mobilní aplikaci. Tato možnost postupně vytlačuje dříve (především ve firmách) používané hotline telefonní linky.
- Sociální sítě – byť v *Metodice participace* (Haken, a další, 2016) ještě nejsou zařazeny, stávají se profily na sociálních sítích běžnou, a často nezbytnou součástí informování veřejnost.
- Den otevřených dveří – občané mohou přijít kdykoliv v průběhu předem stanovené doby na dané místo, kde jsou přichystány informace k projednávanému tématu a odborníci se znalostí problému či zástupci obce (Centrum občanského vzdělávání, 2021).
- Místní šetření – množství připomínek lze získat při setkání občanů se zástupci města přímo v místě, o němž se jedná, místní šetření může být spojené s určitým happeningem nebo kulturní akcí. Přináší množství (nestrukturovaných) podnětů, úspěch akce závisí nejen na schopnostech a osobnostních charakteristikách účastníků, ale i na vnějších vlivech, například na počasí (Haken, a další, 2016, s. 65).

3) Konzultace

- Veřejná setkání – na rozdíl od brífinků³³ jde o setkání s občany, kterého se účastní ti, kdo v dané věci rozhodují, a očekává se, že budou diskutovat možnosti pro své (budoucí) rozhodování.
- Semináře a konference – v rámci semináře je sledovanému tématu věnován čas, je popisováno a diskutováno s odborníky, z různých úhlů pohledu a do hloubky. Účast je obvykle limitovaná, událost je určena „poučené veřejnosti“, může tedy dojít k různým informačním zkreslením.
- Open Space – metoda umožňuje účastníkům neformálně sdílet své zkušenosti a pohledy na dané téma. Účastníci se sami rozdělují do prázdných místností určených pro diskusi nad obecnějšími tématy, základem je přitom „pravidlo dvou nohou“, tedy možnost kdykoliv odejít do jiné místnosti. Místnosti nemají žádné moderátory, výsledky jsou následně představeny v hlavním prostoru, kde je zpracován zápis (Centrum občanského vzdělávání, 2021).
- Neformální posezení – setkání formou „snídaně s primátorem“ nebo „posezení při kávě“ může zvýšit důvěru mezi aktéry.
- Městský panel/občanská porota – městský panel tvoří obvykle náhodně vybraná skupina obyvatel, s nimiž obec konzultuje své plány. Jde většinou o desítky osob, které se pravidelně (například čtvrtletně) scházejí. Občanská porota funguje obdobně, obvykle je však svolána jen jednorázově (Haken, a další, 2016, s. 67).

4) Partnerství

- Pracovní skupiny – jde o poradní orgány tvořené zástupci různých skupin aktérů. Pracují dlouhodobě, věnují se tématům do hloubky. Výsledky jejich činnosti se mají stát podkladem pro rozhodování.
- Plánovací víkendy, workshopy – jedno- nebo dvoudenní dílny věnované předem danému tématu (např. možnou podobu veřejného prostranství), většinou

³³ *Metodika participace* (Haken, a další, 2016) používá pro informační brífink pojem „veřejné slyšení“ a pro konzultaci „veřejné setkání“, což může působit zmatečně. V praxi mohou být techniky označovány různými způsoby.

vedené externím odborníkem vytvářejí dočasný prostor pro partnerství. Pokud využívají formu hry, umožňují účastníkům vystoupit ze své sociální role.

- Zapojení veřejnosti do poradních orgánů – zatímco Sherry Arnstein varuje před tokenismem, *Metodika participace* (Haken, a další, 2016, s. 69) uvádí, že správným výběrem odborníků a reprezentantů veřejnosti lze zvýšit důvěryhodnost a transparentnost pracovních skupin či komisí v obci.

5) Rozhodování

- Místní referendum – po splnění podmínek daných zákonem č. 22/2004 Sb. lze v obci vyhlásit místní referendum. I když jde o vrcholný nástroj přímé demokracie, většinou je spíše znakem nedostatečné participace a neochoty dojít ke konsenzu. Výsledek referenda je pro obec (či kraj) závazný, už samotné jeho organizování může sloužit jako forma nátlaku na politickou reprezentaci (Haken, a další, 2016, s. 70).
- Nezávazné referendum – může být vyhlášeno obcí, která se může zavázat k respektování jeho výsledků. Rizikem je nízká účast voličů, aniž by poklesly náklady na uspořádání referenda. Limitující je také nutnost formulovat otázku tak, aby se na ni dalo odpovědět „ano“ nebo „ne“, což může vést k manipulaci.
- Delegování pravomocí a zodpovědnosti – zodpovědnost za určitou činnost, téma či „jen“ část rozpočtu je předána do rukou veřejnosti, resp. entity, která ji zastupuje. Příkladem může být participativní rozpočtování, kdy obec alokuje určitou částku z rozpočtu, o kterou se pak v hlasování veřejnosti ucházejí jednotlivé projekty. Podle webové stránky provozované neziskovou organizací Agora Central Europe (2017) vyzkoušelo v letech 2015–2020 participativní rozpočtování již 122 českých obcí a jeden kraj.

7. KOMUNITA

Obyvatelé municipalit, zvláště v případě menších obcí, jsou někdy automaticky označováni pojmem „komunita“. Vládní programy či aktivity neziskového sektoru slibují „podporu komunit“. S rostoucí individualizací západní společnosti získává pojem „komunita“ téměř bez výhrady pozitivní obsah a může se někdy stát vyprázdněným sloganem. Municipální marketing, i v případech, kdy se obrací v první řadě na turisty, musí uspokojovat potřeby místní komunity. I proto je třeba tomuto pojmu věnovat dostatečnou pozornost.

Lidé, podobně jako jejich nejbližší příbuzní, lidoopi, žili po většinu své existence na Zemi v pospolitých skupinách více či méně vymezitelných navenek. Znaky tradičních komunit shrnuje Keller (1996):

- Jsou prostorově vymezitelné, a tím odlišitelné od komunit okolních;
- jejich příslušníci jsou propojeni příbuzenskými vztahy (většinou na principu rozvětvené rodiny – komunita se jako každý systém dále dělí a vnitřně strukturuje);
- jsou schopny (nebo o to usilují) uspokojit potřeby svých členů, a to převážně z vlastních zdrojů;
- často vystupují jako mocensky suverénní celky, a to jak navenek, tak vůči svým členům;
- z pospolitého života tím pádem plynou také podobné hodnoty, resp. jednání spjaté s kolektivním hodnocením a kolektivními očekáváními. Komunita je svými členy vnímána jako objektivní realita (Berger & Luckmann, 1999, s. 62), je institucí.

Modernizace společnosti zproblematicovala všechny uvedené znaky, a to včetně prvního z nich, vymezení komunity v prostoru. Pojem komunita se používá pro označení **místních společenství**, která přitom výše uvedené znaky naplňují jen částečně.³⁴ Prostorová blízkost už totiž není podmínkou, natož příčinou pospolitosti.

³⁴ Lokální komunita je v některých případech vnímána jako ideál, k němuž je možné dospět – a v jiných nálepkou, jíž autoři označují obyvatele určité lokality, ačkoliv znaky komunity téměř nevykazují. Pojem „komunita“ je dále používán v případě terapeutických komunit, sloužících například k léčení závislostí, kde je prostorová blízkost často nedobrovolná (a současně pomáhá léčbě). Dále se jím označují sociální skupiny, které se nějakým způsobem

Jako jeden z prvních si této proměny všiml sociolog Ferdinand Tönnies, který ve svém klasickém díle *Gemeinschaft und Gessellschaft* (Tönnies, 1887) rozlišil dvě formy soužití. Pospolitost (**Gemeinschaft**) je podle něj dána přirozeně, a nabývá těchto tří forem:

- pokrevní vztah (základním vztahem je přitom vztah mezi matkou a dítětem), jehož prostorovým vyjádřením je **domácnost**;
- sousedství (dané společně obývaným místem), jehož prostorovým vyjádřením je **vesnice**;
- přátelství (vycházející ze „společného ducha“, nezávislé na krvi ani společně obývaném místě), jemuž nejlépe odpovídá **město** – buď reálné, anebo „neviditelné...mystické město a shromáždění, které je živé jen díky něčemu jako umělecké intuici, prostřednictvím tvůrčí vůle.“ (Tönnies, 1887, s. 18)

Charakteristickým znakem pospolitosti je podle Tönniese rovnováha mezi „požitkem“ a „prací“. Povinnost, pokud přichází zevnitř společenství, není vnímána jako něco nepříjemného nebo dokonce zlého, protože zlo může přicházet pouze zvenčí. Jedinec přirozeně pracuje pro ostatní, a tím současně i sám pro sebe, sdílí jak povinnosti, tak požitky. Mezi vlastnictvím statků a jejich užíváním není pevná hranice.³⁵

To už neplatí v případě druhé formy mezilidského soužití, který Tönnies nazývá společnost (**Gessellschaft**). Jejím základem je jednotlivec, který je od ostatních v podstatě oddělen a sleduje své vlastní zájmy. Pro druhé dělá něco pouze tehdy, pokud z toho pro něj plyne užitek. Základem společnosti je směna statků, které už nemají objektivní hodnotu, jejich cena je dána vyjednáváním. Zbožím se stává také prostor (půda), a dokonce samotný člověk (práce). Vztahy mezi členy společnosti jsou potenciálně nepřátelské.

odlišují od majoritní společnosti (vykazují určité znaky subkultury). V českém prostředí se ve snaze o korektnost tento termín eufemisticky používá také pro obyvatele sociálně vyloučených lokalit, anebo jakékoliv skupiny, které jsou vnímány jako problematické, aniž by podmínkou použití pojmu byla prostorová blízkost. V online prostředí pak vznikají (často velmi soudržné) virtuální komunity, např. skupiny hráčů počítačových her, někdy společně pracujících na rozvoji sídel, dopravních spojení či celých planet v naprogramovaném prostředí.

³⁵ Ta se podle Tönniese v průběhu vývoje teprve tvoří – lovci či rybáři nepotřebují svou kořist vlastnit, potřebují ji pouze užívat (byť si následně mohou přivlastnit třeba kožešinu a mají také určitou představu o loveckém revíru, který považují za svůj). Teprve chov zvířat, a především usedlé zemědělství vedou k vzniku vlastnictví. „Člověk je vázán dvěma způsoby: poli a zvláště domem, tj. prostřednictvím svých vlastních výtvorů.“ (Tönnies, 1887, s. 28–29)

Představu ostrého protikladu mezi těmito dvěma formami soužití korigovaly další zakladatelské osobnosti sociologie – jde spíše o dva modely neboli „ideální typy“ (Weber, 2009, s. 136), které se v čisté podobě nikdy nevyskytují; rozpad „kolektivního vědomí“ nevede k vymizení solidarity, ale k její proměně (Durkheim, 2004, s. 148). Tönniesův romantický popis pospolitosti s harmonickými primárními vztahy, který vycházel jak z Rousseauovy kritiky společnosti³⁶, tak z Marxových představ o jejím budoucím vývoji³⁷ však dodnes ovlivňuje náhled na reálně existující komunity, které jsou srovnávány s mytizovanou „Gemeinschaft“. Komunity přitom vždy byly plné různých zájmů, mocenských a jiných rozdílů. A i v nejdlehlších komunitách se členové mezi sebou nemusí nutně stýkat více než s lidmi mimo svoji komunitu (Brint, 2001, s. 6).

Jan Keller (1996, s. 513) upozorňuje, že samotné proměny konceptu „komunity“ v průběhu času lze vnímat jako indikátory problémů, které daná doba považovala za klíčové: zatímco Tönnies a následně Durkheim řešili otázku detradicionalizace a rozporu mezi (vesnickou) komunitou a (městským) společenstvím, sociologové chicagské školy již od dvacátých let 20. století zkoumali komunity ve velkoměstech, a to jak etnické, tak sociální, a jejich vliv na podobu měst. V době rozmachu masové společnosti se předmětem zkoumání staly subkultury, či dokonce kontrakultury nabízející alternativy vůči unifikaci společnosti. A s rostoucí individualizací a fragmentací současné společnosti pak na důležitosti nabývají konkrétní metody **komunitní práce**, které slouží nejen k integraci znevýhodněných, ale přímo k tvorbě komunity tam, kde chybí.

³⁶ „Starověcí politikové mluvili neustále o mravech a ctnosti; ti naši mluví jen o obchodu a penězích. Jeden vám bude vykládat, že člověk má v určitém kraji cenu rovnající se obnosu, za nějž by bylo možno prodat ho v Alžíru, jiný podle takového propočtu nalezne zemi, kde nemá člověk žádnou cenu, další zase zemi, kde má cenu menší než nic. Oceňují lidi jako stádo dobytka. Člověk má podle nich pro stát toliko tu cenu, jež se rovná jeho spotřebě.“ (Rousseau, 1978, s. 62–63)

³⁷ „...pokud tedy činnost není dělena dobrovolně, nýbrž živelně, stává se pro člověka jeho vlastní čin jakousi cizí, proti němu stojící mocí, která ho ujařmuje, místo aby on ovládal ji. Jakmile se totiž práce začne dělit, má každý určitý výlučný okruh činnosti, který je mu vnucen, z něhož se nemůže vymanit; je lovcem, rybářem nebo kritickým kritikem a musí jím zůstat, nechce-li ztratit prostředky k životu – kdežto v komunistické společnosti, kde nikdo nemá nějaký výlučný okruh činnosti, nýbrž může se zdokonalovat v jakémkoliv oboru, řídí společnost všeobecnou výrobu, a právě tím mi umožňuje dělat dnes to a zítra ono, ráno lovit, odpoledne rybařit, večer se zabývat chovem dobytka a po jídle kritizovat, podle toho, na co mám zrovna chuť, aniž se ze mne někdy stane lovec, rybář, pastevec nebo kritik.“ (Marx & Engels, 1976, s. 241)

Podle Alice Gojové (2013, s. 310) je kompetentní, mobilizovaná komunita chápána jako cíl komunitní práce, a zároveň jako prostředek, zdroj, strategie řešení samotných problémů. Komunitní práce podle Jaroslavy Šťastné (2016, s. 8) zahrnuje:

- participaci na věcech veřejných,
- posilování sebeorganizačních sil komunity,
- vzájemnou solidaritu a pomoc,
- sociální zodpovědnost,
- šetrný vztah k životnímu prostředí a
- respekt k místním tradicím a zvláštnostem.

Vazby uvnitř komunity nejsou přínosem jen pro společenství jako celek, ale i pro samotné členy. Americký sociolog James Coleman (1988), zastánce teorie racionální volby, vysvětloval, proč je **důvěra** mezi aktéry výhodná (a to dokonce i ekonomicky výhodná) pro jednotlivce. Racionální aktér vždy zvažuje zisky a ztráty, které plynou z jeho jednání. Jednáním ve prospěch ostatních si tvoří **sociální síť** a očekává, že mu v jejím rámci budou jeho laskavosti oplaceny. Vedle těchto závazků a očekávání jsou formou kapitálu také informace (včetně informací, kam a zda vůbec vkládat svoji důvěru), sociální normy a sankce.

Podle Pierra Bourdieua závisí pozice jedince ve společnosti nejen na jeho bohatství (tedy ekonomickém kapitálu), ale i na „jemných rozdílech“ daných vnitřními dispozicemi a životním stylem (kulturním kapitálu), a samozřejmě také na velikosti sítě kontaktů, které je schopen mobilizovat pro svoji potřebu (sociálním kapitálu) – a dále v závislosti na prostředí například na kapitálu politickém (Bourdieu, 1999, s. 23) a dalších. Tyto složky celkového kapitálu jsou přitom vzájemně převoditelné. Sociální kapitál ve formě služeb a protislužeb přináší svým držitelům prospěch, poskytuje navíc také symbolický profit, pokud jde o kontakty s užitečnými a vyhledávanými lidmi.

Významu **sociálního kapitálu** pro společnost se ve svém díle věnuje také Robert Putnam. V knize *Making Democracy Work* diskutoval příčiny hlubokých a viditelných rozdílů mezi ekonomicky úspěšným a demokraticky prosperujícím severem Itálie a chudými, korupcí ohrožovanými jihoitalskými regiony a pokládal si otázku: Co podmiňuje vznik silných, vstřícných a efektivních zastupitelských institucí? (Putnam, 1993, s. 6) Odpověď hledá v občanské angažovanosti. Úspěch demokracie podle něj

závisí na množství a kvalitě mezilidských vazeb. Ty rozděluje na horizontální, vznikající mezi jedinci na stejné mocenské a statusové úrovni, a vertikální, projevující se naopak nerovností a závislostí aktérů, menší mírou spolupráce, spolehlivosti a důvěry. Právě horizontální sociální sítě jsou podle Putnama základem sociálního kapitálu, a dokonce podmínkou přežití demokracie.³⁸

7.1 Typologie komunit

Typologii komunit podle jejich klíčových vlastností vytvořil kalifornský sociolog Steven Brint (2001, s. 10–11). Komunity rozlišil v první řadě podle základní příčiny interakce mezi členy, kterou může být buď prostorová blízkost, anebo spřízněnost volbou. Druhým kritériem je prvotní pohnutka k vzájemné interakci, jíž může být buď určitá společná aktivita, anebo přesvědčení. Třetí a čtvrtá úroveň je dána faktory prostředí. Komunity založené na prostorové blízkosti lze rozdělit výhradně podle četnosti interakcí. U komunit spřízněných volbou je nutné brát v úvahu prostorové rozmístění ostatních členů, resp. jejich koncentraci, protože rozptýlení v prostoru ovlivňuje možnosti a způsoby interakce ve všech negeografických komunitách. Proto je nezbytné ještě čtvrté kritérium, které bere v úvahu zjevnou skutečnost, že některé komunity spřízněné volbou se nezapojují do žádné interakce tváří v tvář – vedle virtuálních komunit jde o tzv. „imaginární společenství“³⁹, založená na čistě symbolických závazcích.

Tato typologie není samoučelná, vysvětluje totiž zásadní rozdíly v podobě i sociálním klimatu v jednotlivých typech komunit. Fyzická blízkost například souvisí se schopností členů skupiny sledovat vzájemné chování a soutěžit o pozornost. Četnost interakcí a jejich význam může být spojen s větším tlakem na přizpůsobení jednotlivce, přičemž

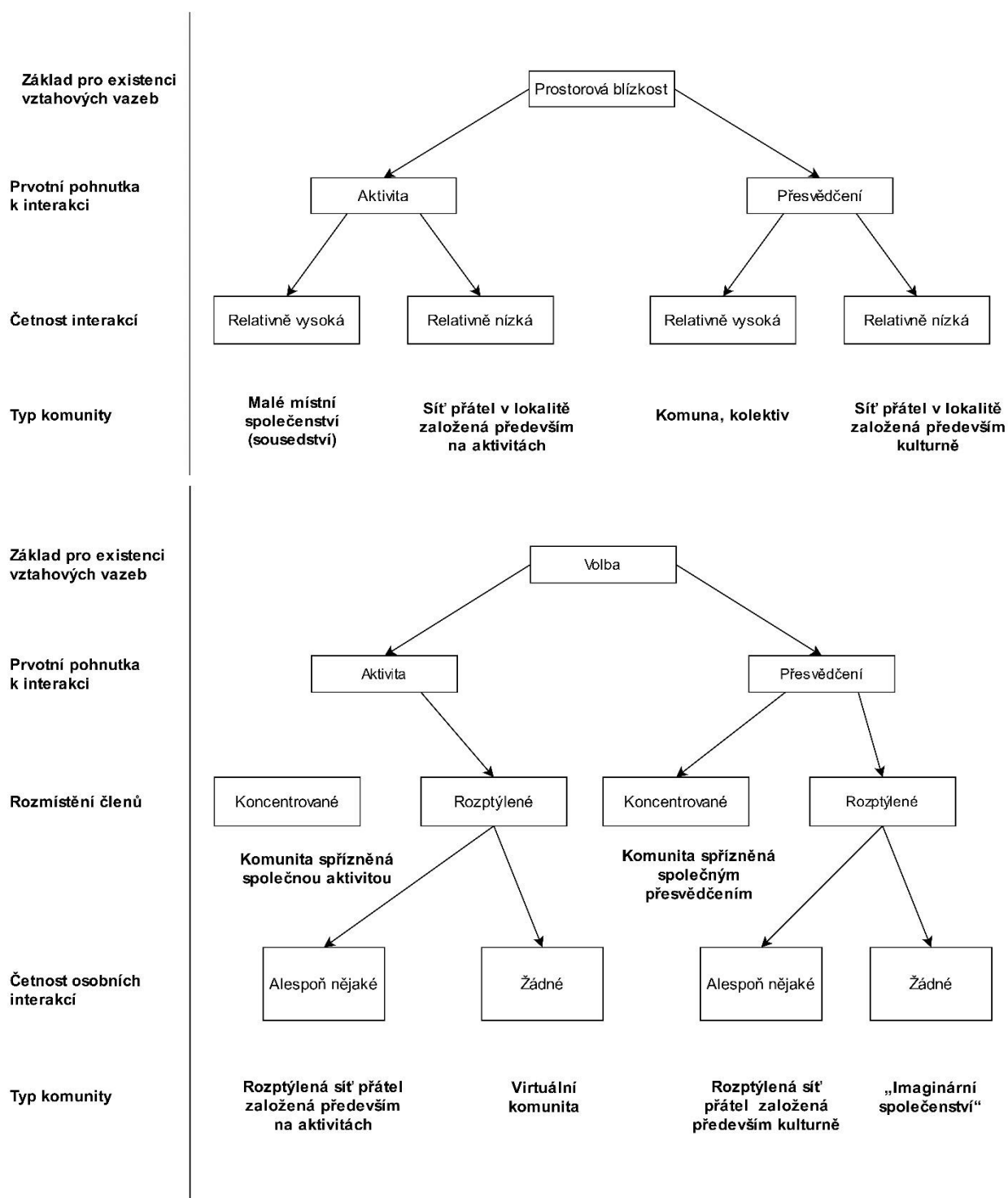
³⁸ Představa přímé souvislosti mezi sociálním kapitálem a demokracií bylo vyvráceno mnoha výzkumy. Například autoři článku *Bowling for Fascism: Social Capital and the Rise of the Nazi Party* (Satyanath, Voigtländer, & Voth, 2017) na základě analýzy 229 měst předválečného Německa uvádějí, že ve městech s vyšší hustotou sociálních sítí byl nástup NSDAP ve dvacátých a třicátých letech 20. století rychlejší a její volební výsledek lepší. Klíčovým ukazatelem přitom nebyla četnost horizontálních sociálních vazeb, ale stabilita spolkových vlád – ve spolkových zemích se stabilnějšími vládami hustota sociálních sítí s podporou NSDAP nekorelovala.

³⁹ Termín „imagined community“ použil Benedict Anderson (1983) ve stejnojmenné knize vysvětlující vznik národů na základě víry jejich příslušníků, kteří se považují za členy národního společenství, ačkoliv nikdy nemohou poznat všechny jeho členy a jejich názory. Stejně tak je ale tento pojem použitelný i pro příznivce sportovních týmů, politických tendencí nebo filozofických škol (Brint, 2001, s. 11).

skupiny založené na společné aktivitě mají jiná očekávání týkající se interakce než skupiny založené na přesvědčení. Ty vyvíjejí obvykle silnější tlak na přizpůsobení předepsaným normám a hodnotám. Díky tomu však mohou jejich členové očekávat vzájemnou podporu, což většinou nelze předpokládat u členů zájmových skupin.

Komunitní „ctnosti“, které tak emotivně definoval Ferdinand Tönnies, se objevují v různých typech komunit, doplněné ovšem příslušnými „necnostmi“. Pro komunity, které se pravidelně setkávají, anebo mají společné přesvědčení, jsou typickými znaky sounáležitost a vzájemná podpora. Ty ovšem souvisejí se silnější sociální kontrolou, tlakem na konformitu, vymezováním se vůči nečlenům, a téměř bez výjimek také s bojem o postavení v rámci skupiny. Rovnostářství, tak často připisované komunitám, je typické jen pro virtuální či imaginární společenství, která se obejdou bez komunikace tváří v tvář. Právě z tohoto důvodu však nejsou schopny řešit problémy neformálně, což je opět jeden ze znaků mytické „Gemeinschaft“.

Obr. 9: Typy komunit podle Stevena Brinta



Zdroj: Vlastní konstrukce podle (Brint, 2001, s. 10), viz také (Váně, 2012, s. 36–45).

Brintova typologie je pochopitelně jen modelová, podoba konkrétní komunity je závislá na mnoha vnitřních i vnějších faktorech a může se v průběhu času také vyvíjet. Z hlediska municipálního marketingu je podstatné, že obyvatelé obcí a měst jsou nejen součástí místního společenství, ale mohou být členy různých komunit s různými nároky. A co víc, německý sociolog Ulrich Beck již v roce 1986 vysvětlil, že jimi dokonce být musí:

Aby lidé zvládli společenské problémové situace, jsou...nuceni uzavírat sociální a politické koalice. Ty se však už nemusí přidržívat žádného schématu, například schématu třídního. Izolace navzájem osamostatněných privátních existencí může být společensky a politicky prolomena spíše nejrůznějšími událostmi a vývojovými procesy. Koalice jsou ve shodě s tím uzavírány a opět rušeny lokálně, v souvislosti se specifickými situacemi a tématy, a zcela nestále odlišnými skupinami z odlišných světů. Lidé se mohou například spojit se sousedy v občanskou iniciativu usilující o snížení hluku působeného letadly, mohou být členy odborové organizace IG Metall a volit pravici, a to vše současně. Koalice v tomto smyslu představují účelová spojení závislá na situacích a osobách, která jsou uzavírána v individuálním existenčním boji na různých společensky daných bojištích. (Beck, 2004, s. 158)

Komunity všech typů jsou součástí politického prostředí na všech úrovních – i nezájem je politickým postojem. Brint (ještě před masovým rozšířením internetu) předpokládá, že se budoucností komunit stanou „volnější, sporadictější a ad hoc spojení“, například volně propojená místní společenství či sítě přátel, skupiny založené na volitelné aktivitě a neideologické virtuální či imaginární komunity. Ty totiž kombinují určitý stupeň sounáležitosti s nemnoha omezeními individuální svobody a minimální obranou vůči cizincům. Svou přitažlivost ale neztrácejí ani striktní, přísně organizovaná společenství, která do svých řad lákají ty, kdo jsou zmateni nebo přímo znechuceni proměnlivostí současné společnosti.⁴⁰

⁴⁰ Příkladem jsou přísné řeholní komunity. Zatímco v celém západním světě rychle klesá počet řeholníků (zvláště mužů), od světa oddělené mnišské komunity, například trapisté, získávají stále více nových členů.

7.2 Rituály, festivity a festivaly a jejich význam pro komunitu

Co však drží komunitu pohromadě? Na jakém základě se formují komunity v současné společnosti? Většina komunit má k dispozici mechanismy pro posílení vazeb mezi svými členy, které lze rozdělit na dobrovolné a založené na oběti⁴¹. Mezi mechanismy založené na dobrovolnosti řadí Brint (2001, s. 18–19):

- rituální příležitosti, při kterých se členové komunity spojují, aby oslavovali symboly své kolektivní identity;
- společné cesty a místa k setkávání poskytující příležitosti k interakci;
- formálně nebo neformálně stanovený čas pro shromažďování členů;
- snaha socio-emocionálních lídrů začlenit události a osobnosti do společného jazyka („idiokultury“).

Rituály hrají pro vznik skupinové identity zásadní roli. V jejich průběhu krátkodobě mizí „zobecněná společenská pouta“ ve prospěch „stejnorodosti a kamarádství“ (Turner, 2004, s. 97). Podle klasického díla Arnolda van Gennepa věnovaného přechodovým rituálům (van Gennep, 1996) žádá rituál po svých účastnících, aby se vzdali své identity a prošli fází **liminality**⁴², kdy neplatí obvyklá pravidla, která jsou nahrazena autoritou samotného rituálu. Právě tento zážitek podle skotského antropologa Victora Turnera umožňuje účastníkům rituálu stát se součástí specifického společenství, **communitas**:

Jako by tu existovaly dva hlavní „modely“ lidských vztahů, které stojí vedle sebe a střídají se. Podle prvního modelu je společnost strukturovaným, diferencovaným a často hierarchickým systémem politicko-právně-hospodářských pozic, které mají různé druhy hodnocení a rozdělují lidi podle kritéria „více“, nebo „méně“. Druhý model, který se rozpoznatelně vynořuje v liminálním období, představuje společnost jako ...skupinu, nebo dokonce společenství jedinců, jež jsou si rovni, kteří se společně podřizují obecné autoritě starších z hlediska rituálu. Dávám přednost latinskému výrazu

⁴¹ Komunity, které si přejí vytvořit výraznější bariéry mezi sebou a vnějším světem – ať už kvůli hrozbě dezerce, potřebě mimořádného nasazení uvnitř skupiny nebo zvýšenému pocitu skupinové prestiže – často vyžadují, aby členové prokázali své závazky vůči společenství prostřednictvím osobních obětí. Mezi ty patří například darování peněz nebo času skupině, iniciační rituály („hazing“), požadavek půstu či jiného omezení po stanovenou dobu, anebo změny v šatníku, účesu, vystupování či slovníku.

⁴² Z latinského „limes“ – hranice. V některých překladech je používán tvar „liminarita“, pozn. VK.

„communitas“ před slovem „společenství“, abych tuto formu odlišil od společenských vztahů z „oblasti běžného života“. (Turner, 2004, s. 97)

I v „rituálně invalidní“⁴³ západní společnosti je možné prožít okamžiky „v čase a mimo čas“ (zdánlivě paradoxně třeba v okamžicích dějinných proměn). Stavy podobné liminalitě vyvolávají také některé umělecké či sportovní události. Aby je rozlišil od rituálů tradičních společností, používá pro ně Turner pojem **liminoidní jevy**. Jedním z rozlišovacích znaků je přitom jejich dobrovolnost – s postupným vymizením celospolečensky povinných rituálů nabízejí ukojení touhy po překročení hranic například různorodé festivaly (Bennett, Taylor, & Woodward, 2014) nebo extrémní sporty (Jetmarová, 2017).

Zájmu svých obyvatel i turistů v tomto ohledu vycházejí vstříc také české obce a města. Během posledních desetiletí se pořádání nebo spolupořádání událostí a festivalů stalo běžnou součástí pracovní náplně zaměstnanců obecních (a krajských) samospráv i volených politiků, kteří si dobře uvědomují, že právě slavnostmi a rituály „vytváříme a obnovujeme svůj smysl pro společenství, ať už jím je cokoli a kdekoli. A naopak, komunita bez projevů slavnostnosti není vůbec žádnou ‚komunitou‘. Čím silnější je sdílení smyslu oslavy a čím krásnější je umění, tím důvěrněji je společenství spojeno.“ (Dunstan, 1994)

Mimořádně oblíbené jsou festivaly a události v destinacích turismu, kde mají plnit tyto cíle (Getz, 2008, s. 405–406):

- přilákat turisty, zejména mimo hlavní sezónu;
- sloužit jako katalyzátor pro obnovu měst a pro zkvalitnění infrastruktury a zvýšení turistické kapacity destinace;
- podporovat pozitivní image destinace a přispívat k marketingu lokality jako dobrého místa pro život, práci a investování,
- animovat konkrétní atraktory nebo oblasti.

Pochopitelně, že realita nikdy nemůže být pouze jednostranně pozitivní: kulturní události mohou být iritativní pro rezidenty, mohou image destinace měnit nevhodným směrem a přispívat k destrukci kulturního dědictví. Přesto jsou události a festivaly – je

⁴³ Pojem kanadského ritologa Ronalda Grimese, viz (Pehal, 2014).

jedno, zda jde o drobné, tzv. „komunitní“, anebo světoznámé – stále běžnější součástí života společnosti.⁴⁴

Všeobecná obliba událostí a festivalů vyplývá z jejich schopnosti naplňovat zdánlivě protichůdné potřeby svých účastníků – touhu po **výjimečnosti** i **kontinuitě**. Výjimečnost je základem definice plánovaných událostí (planned events), s níž přišel Donald Getz (2008, s. 404):

*Plánované akce jsou prostorově-časovým fenoménem a každá je jedinečná díky vzájemnému působení mezi prostředím, lidmi a systémy řízení – včetně designových prvků a programu. Velká část jejich přitažlivosti spočívá v tom, že nikdy nejsou stejné, a vy musíte být „při tom“, abyste si jedinečný zážitek naplno užili; pokud zmeškáte, jde o ztracenou příležitost.*⁴⁵

Pořadatelé i návštěvníci pro své festivaly a události přitom s oblibou používají pojem „tradiční“, vyjadřující potřebu kontinuity. Vysvětlení tohoto paradoxu nabízí teorie rituálu: rituál spojuje minulost, současnost i budoucnost, protože nabízí zážitek zcela mimo čas. Právě tím ze svých účastníků – bez rozlišení, zda jde o dlouholeté organizátory, nově příchozí, brigádníky, obyvatele obce či turisty – vytváří Turnerem definovanou *communitas*.

Komunita se samozřejmě tvoří i díky pravidelné nabídce kulturních statků (sociální vazby vznikají mezi stálými návštěvníky hudebních klubů, abonenty divadel, účastníky vzdělávacích kurzů a podobně). Vzhledem k rostoucí nabídce volnočasových aktivit musí mnohé z těchto institucí o své návštěvníky bojovat a jako jednu z hlavních zbraní používají – právě mimořádné události či festivaly.

České municipality i kraje pořádají nebo podporují nepřeborné množství festivit od nejbizarnějších po všeobecně respektované, od masových po specifické. Některé z nich se pyšní obdivuhodnou kontinuitou. Na seznam Mistrovských děl ústního a nehmotného dědictví lidstva UNESCO jsou zapsány Masopustní průvody s maskami na Hlinecku a Jízda králů na Slovácku a Hané. Seznam nemateriálních statků tradiční

⁴⁴ „Teď jsou to festivaly, festivaly všude. Velké, malé, divoké, bláznivé, spořádané, nabubřelé, pokrytecké. Mnohé ztratily účel a směřování, nemluvě o osobitosti. Postavte květináč vedle pokladny, zdvojnásobte cenu vstupenek a – hopla – máme festival.“ Citován je článek hudebního kritika Martina Bernheimera (2003) *Beyond the big three*, který vyšel ve Financial Times dne 28. června 2003. Citace převzata z (Balfour, 2014, s. 208).

⁴⁵ Viz také (Patočka, J. a kol., 2017). Getz si pochopitelně všímá i čistě virtuálních událostí, které nabízejí mnoho zajímavého a hodnotného pro spotřebitele i pro turismus, jde však o jiný druh zážitku (Getz, 2008, s. 404).

lidové kultury České republiky (Národní seznam Archives, 2021) pak obsahuje například Běh o Barchan, slavnost, která se koná v Jemnici nejméně od roku 1713.

Městotvornou funkci plní i některé festivaly založené po roce 1945, především Mezinárodní folklorní festival Strážnice (Národní ústav lidové kultury, Strážnice, 2021)⁴⁶ a festival Smetanova Litomyšl (2021), v případě krajských měst pak Mezinárodní filmový festival Karlovy Vary (Film Servis Festival Karlovy Vary, a.s, 2021), stejně jako festival Colours of Ostrava (Colours of Ostrava, 2021), jehož první ročník proběhl v roce 2002. Jméno svého města kreativně využívá také stále oblíbenější Mezinárodní festival dokumentárních filmů Ji.hlava (MFDF Ji.hlava, 2021). Specifickou atmosféru vojenské pevnosti Josefov využívá heavymetalový festival Brutal Assault (brutalassault.cz, 1996–2021).

Mezi nejoblíbenější události ve svých městech patří královéhradecké Slavnosti královny Elišky (Slavnosti Královny Elišky v Hradci Králové, 2009), plzeňské Slavnosti svobody (Slavnosti svobody Plzeň, 2020) či pražský Signal Festival (Signal Productions s.r.o., 2020). Zcela mimořádnou roli hrají události a programy spojené s projektem Evropské hlavní město kultury, jemuž budou věnovány samostatné kapitoly.

⁴⁶ Festival pořádá Národní ústav lidové kultury, který je příspěvkovou organizací MKČR.

8. VEŘEJNÝ, KOMUNITNÍ A SDÍLENÝ PROSTOR

S rostoucí koncentrací lidí v metropolích a jejich zázemí se zvyšuje také tlak na využití prostoru, a s tím i význam míst⁴⁷, která neslouží jen svým vlastníkům či jejich hostům. Veřejný prostor ve městech oceňují zvláště turisté, kteří si své soukromí vezou sbalené s sebou. Na jeho kvalitu jsou obzvláště citliví nově přistěhovalí obyvatelé obcí a měst, anebo ti, kdo o přestěhování uvažují. Kvalita veřejného prostoru je rozlišujícím znakem sídel, nástrojem i cílem municipálního marketingu.

Mnohé způsoby využívání prostoru, dlouho považované za všudypřítomné, se stávají vzácnými. Jako příklad mohou sloužit dětské hry „z doby, kdy nebyly mobily“, prezentované „herní archeoložkou“ Alicí Kavkovou v knize *Retrohraní* (Kavková, 2019). Veřejný prostor, který byl celá tisíciletí spíše součtem (pozitivních i negativních) externalit, se stále častěji stává produktem cílevědomé činnosti. V periferních, depopulačních oblastech je proto někdy pociťován jeho úpadek, naopak v centrech ekonomického a společenského života dochází k ostrým diskusím a sporům o jeho podobu, které dobře vystihuje anglický pojem „contested space“.⁴⁸

I v českém prostředí už existuje dostatek publikací věnovaných teoretické reflexi současných proměn veřejného prostoru, především díky aktivitě historika architektury Petra Kratochvíla (2018); (2017); (2015). K dispozici je také překlad díla *Vita activa* filosofky Hannah Arendt (2007), která připomíná, že klíčem k pochopení pojmu „veřejný prostor“ není fyzická rozprostraněnost, ale přídavné jméno „veřejný“, odkazující k životu ve společenství či komunitě. Veřejný prostor není možné jednoduše vymezit, vzniká totiž lidským jednáním. Proto „fyzickou formu veřejného prostoru nelze přeceňovat; je tím, co nabízí pouhou příležitost veřejného života, nemůže ho sama

⁴⁷ Zvláště anglicky píšící autoři často využívají rozdíl mezi pojmy „prostor“ (space) a „místo“ (place), přičemž „space“ je trojrozměrným, fyzickým prostorem, zatímco podstatou „place“ je lidské vnímání – např. „a place called home“ (Massey, 1994). Jedno bez druhého pochopitelně nemůže fungovat: „Místo bez prostoru dusí, prostor bez místa je chladný a bezcitný“ (Šťastná, 2016, s. 12) Bohužel ani toto rozlišování není používáno všeobecně, významný francouzský myslitel Michel de Certeau naopak popisuje místo jako pouhý shluk prvků a prostor jako „praktikované místo“ (De Certeau, 1984, s. 117), v návaznosti na něj se k dichotomii „prostoru“ a „místa“ stejným způsobem staví i Pavel Pospěch (2013).

⁴⁸ Pojem často používají levicovní intelektuálové odvolávající se na dílo Henriho Lefebvra a jeho princip „práva na město“. Viz například článek Karen Schmelzkopf věnovaný sporům o komunitní zahrady v New Yorku (Schmelzkopf, 2002), práce věnovaná roli umělců v procesu okupace lokality Gängeviertel v Hamburku (Ufer, 2015) nebo text rozlišující přístupy k veřejnému prostoru v New Yorku, Paříži, Římě a Berlíně (Fricke & Gualini, 2017).

konstituovat“ (Kratochvíl, 2015, s. 15). A pojem „veřejný prostor“ se stále více vztahuje také k virtuálnímu nebo mediálnímu prostředí (Kalný, 2017).

Česká legislativa pojem „veřejný prostor“ nezná. Zákon o obcích definuje v § 34 fyzicky vymežitelná **veřejná prostranství** jako „všechna náměstí, ulice, tržiště, chodníky, veřejná zeleň, parky a další prostory přístupné každému bez omezení, tedy sloužící obecnému užívání, a to bez ohledu na vlastnictví k tomuto prostoru“ (Česká republika, 2000a). Takový prostor v obci pak ovšem může být vnímán jako jakési „prázdná obklopující stavby“ (Kratochvíl, 2017), nikoliv jako základ identity.

Definovat veřejný prostor jen na základě jeho přístupnosti je téměř nemožné. Jak s odkazem na geografa Dona Mitchella uvádí Pavel Pospěch (2013, s. 79), ideál veřejného prostoru je utopický. Historie nedokládá existenci prostranství, do nichž by měl přístup absolutně kdokoli, určitě jím nebyla řecká agora, na niž odkazovala Hannah Arendt. Soukromé a veřejné se vždy prolínalo, resp. teprve vznik měst jako prostoru alespoň zčásti osvobozeného od neúprosných pravidel klanové společnosti umožnil vznik obojího. (Kratochvíl, 2015, s. 16–17) Bez veřejného prostoru nemohly vzniknout soukromé prostory dneška a obráceně. Jak připomíná Erving Goffman a jeho následovníci, být na veřejnosti nutně vyžaduje možnost stáhnout se do soukromí, mít zázemí, kde se jedinec může věnovat činností soukromého charakteru.

Městský veřejný prostor je typický svojí dualitou. Na jednu stranu přitahuje, protože nabízí možnost setkávání a přítomnost druhých, přičemž sledovat, co dělají lidé na veřejných prostranstvích, a hodnotit, jak to vyhovuje standardům správnosti, jsou pravděpodobně dvě nejpopulárnější možnosti, jak se ve městě zdarma zabavit (Pospěch, 2013, s. 82), na druhou stranu vzbuzuje pocit strachu a nejistoty. Zatímco předmoderní města byla stavěna a vnímána jako bezpečná místa vymezující se vůči chaosu kolem, rychlá urbanizace v 19. století s sebou přinesla obraz města jako nebezpečného místa plného „neznámých druhých“ (Pospěch, 2013, s. 83), ať už jsou reprezentováni hrůzu nahánějícím Jackem Rozparovačem, anebo vševědoucím a vždy ledově klidným Sherlockem Holmesem.

Lepší, čistší a bezpečnější budoucnost měly přinést jak monumentální bulváry záměrně překonávající lidské proporce, tak ještě radikálnější návrhy proměn měst, včetně úplného odmítnutí ulic či náměstí jako nehygienických a stísněných. (Kratochvíl, 2015, s. 75) Hustě zalidněné oblasti měly být podle myšlenek funkcionalistických urbanistů

vtělených do Athénské charty (Hrůza, 2014, s. 557–560) nahrazeny bydlením v zeleni, v čistém prostředí s dostatkem světla – tedy i v bezpečí. Tomu mělo napomoci také funkční zónování – rozdělení města na zóny bydlení, průmyslu či správy – a jejich propojení nepřetržitou dopravou.

Funkcionalistické ideály se v poválečném období rozšířily po celém světě, bez ohledu na politickou příslušnost či kulturní rozdíly. Obyvatelé měst se měli sžít s architekturou, která je měla proměnit, přetvářet v členy nové, modernější společnosti. Funkcionalistická města však byla často natolik uniformní, že vyvolávala stažení do soukromí. Le Corbusierova myšlenka o domu jako „stroji na bydlení“ byla postupně problematizována významnými postavami filosofie⁴⁹ či religionistiky⁵⁰, mezi urbanisty však dlouho neměla oponenturu.

Na počátku šedesátých let získala ohlas kniha Kevina Lynche *Image of the City* (Lynch, 2004), ve které byly prezentovány výsledky výzkumů v Bostonu, Los Angeles a Jersey City, tedy městech, která nejsou ani v americkém kontextu vnímána jako krásná nebo výrazná. Respondenti měli za úkol nakreslit a popsat mapu svého města. Ze srovnání těchto subjektivních a zdánlivě velmi rozdílných tzv. **mentálních map** vyplynulo, že vnímání prostředí je v určitých ohledech konstantní. I ve městě, které je při pohledu zvenčí zcela jednolitě, si lidé najdou prvky, které pomáhají jejich orientaci.

Obraz prostředí má tři hlavní, vzájemně provázané složky: identitu, strukturu a v neposlední řadě význam, ať už praktický nebo citový, který místo pro svého

⁴⁹ „Domy si dnes představujeme příliš jednoduše a často z nouze jako jakési uspořádané prostory, v nichž probíhá náš všední den. Dům se téměř stává pouhou příhradou pro bydlení. (...) Jestliže promyslíme slovo bydlet v dostatečně šíři a bytostně hloubce, stane se pro nás pojmenováním toho, jak lidé na zemi, pod klenbou nebes, putují od zrození k smrti. Je to putování mnohotvárné a proměnlivé. Vždy a všude je však toto putování základním rysem bydlení jakožto lidského způsobu zdržování se mezi nebem a zemí, mezi zrozením a smrtí, mezi radostí a bolestí, mezi prací a slovem. Nazveme-li toto mnohonásobné ‚mezi‘ světem, pak je svět oním domem, jež obývají smrtelní.“ (Heidegger, 1993, s. 143)

⁵⁰ „Profánní zkušenost naopak stejnorodost a tedy relativitu prostoru podržuje. Jakákoliv opravdová orientace mizí, neboť ‚pevný bod‘ již nepožívá onoho jedinečného ontologického statusu: objevuje se a mizí podle toho, jak si to žádají každodenní potřeby. Vlastně zde již neexistuje ‚Svět‘, nýbrž jen zlomky roztříštěného universa, beztvářá nekonečná spousta víceméně bezpříznakových ‚míst‘ (*sic!*), mezi nimiž se člověk pohybuje podle toho, jak mu velí závazky života začleněného do průmyslové společnosti. A přesto i do této zkušenosti profánního prostoru vstupují hodnoty, které více nebo méně upomínají na nestejnorodost...I nadále existují privilegovaná místa, která jsou kvalitativně odlišná ode všech ostatních: rodný kraj, místo, kde jsme prožili první lásku nebo ulice či zákoutí nějakého prvního cizího města, které jsme v mládí navštívili. Všechna tato místa si i pro nesmiřitelně nenáboženského člověka uchovávají jistou zvláštnost, ‚jedinečnost‘: jsou to ‚posvátná místa‘ jeho soukromého universa...“ (Eliade, 1994)

uživatele má.⁵¹ Na mentální mapách se nejčastěji objevuje těchto pět prvků (Lynch, 2004):

- Cesty (paths) – ať už ve formě silnic, cest, pěšin nebo třeba vodních kanálů, cesty jsou nejčastěji se opakujícím prvkem v prostoru a základem uspořádání ostatních objektů;
- Okraje (edges) – liniové prvky, které představují skutečnou a/nebo mentální bariéru. Většinou nejsou přímo využívány a představují zlom mezi jednotlivými oblastmi;
- Oblasti (districts) – plošné prvky jednotného charakteru (daného například typem zástavby, hustotou výskytu určitého jevu, ale i jen pocitově);
- Uzly (nodes) – místa, do nichž uživatelé přímo vstupují, sloužící k setkávání, často s velkou koncentrací lidí;
- Významné prvky (landmarks) – jedinečné, snadno rozlišitelné objekty, které slouží jako orientační body v prostoru. Ačkoliv do nich uživatelé často nevstupují, anebo vstupují jen zřídka, a často mohou být i značně vzdálené (v českém prostředí např. historická památka na obzoru), jsou důležitou součástí mentálních map, a tedy lidmi vnímaného prostředí.

Z Lynchových výzkumů jednoznačně vyplynulo, že obraz města netvoří stavby, ale právě dlouho opomíjený veřejný prostor. S masivním nárůstem počtu automobilů (a s tím spojenou suburbanizací a výstavbou krytých nákupních a zábavních center) se však mnoho měst stalo zcela závislých na automobilové dopravě, která veřejný prostor ovládla a proměnila. Až postupně si začali lidé znovu uvědomovat, že:

Chůze je začátkem, výchozím bodem. Člověk byl stvořen pro chůzi a všechny životní události se více či méně rozvíjejí, když chodíme mezi jinými lidmi. Život se před námi odvíjí v celé své rozmanitosti, když jsme na nohou. V živých, bezpečných, udržitelných a zdravých městech jsou předpokladem pro městský život dobré podmínky pro chodce.

⁵¹ Jak s odkazem na Lynche shrnul Christian Norberg-Schulz: „Přestože orientace a identifikace jsou stránkami jediného celkového vztahu, mají v jeho rámci jistou nezávislost. Je bezpochyby možné orientovat se v nějakém místě, aniž bychom se s ním identifikovali; člověk tudy pouze prochází, aniž by se zde cítil ‚doma‘. (...) Moderní společnost však svou pozornost soustřeďuje téměř výlučně na ‚praktické‘ funkce orientace, zatímco identifikace byla ponechána náhodě. Výsledkem je to, že právě bydlení – v psychologickém slova smyslu – nahradil pocit odcizení.“ (Norberg-Schulz, 2010, s. 18–20)

(...) V průběhu mnoha let, kdy se s peším prostorem zacházelo především jako s formou dopravy, která patří do kompetence dopravního plánování, byl městský život, včetně jeho hojných nuancí a příležitostí silně přehlížen a ignorován. Používaly se termíny jako „pěší provoz“, „proudy chodců“, „kapacita chodníků“ a „bezpečný přechod ulice“. Ale chození ve městech nabízí mnohem víc než jen prostou chůzi! Jde tam o přímý kontakt mezi lidmi a okolním společenstvím, čerstvý vzduch, čas trávený venku, radost ze života, zážitky a informace. A v jádru je chůze zvláštní formou komunikace mezi lidmi, kteří sdílejí veřejný prostor jako platformu a rámec. (Gehl, 2012, s. 19)

Dánský urbanista Jan Gehl se i díky svému vypravěčskému umění stal symbolem návratu architektury k veřejnému prostoru. Připomíná, že aktivity ve městě lze rozdělit na nutné a volitelné, přičemž „město, kde se mnoho lidí zastavuje, naznačuje dobrou městskou kvalitu“ (Gehl, 2012, s. 134). Urbanisté mají vždy postupovat podle principu: **„Nejprve život, pak prostor, a až nakonec budovy“**. (Gehl, 2012, s. 198) a všimnout si, že uživatelem města je „lineárně, frontálně a horizontálně orientovaný vzpřímený savec“ (Gehl, 2012, s. 33).

Gehlem iniciovaná proměna kodaňské ulice Strøget na více než kilometrovou pěší zónu započala již v roce 1962, dnes je v centru Kodaně peším vyhrazeno více než 100 000 m² různých komunikací. Gehl stojí také za proměnou Times Square a dalších ulic na newyorském Manhattanu, či za změnami v centru australského Melbourne, kde došlo v pracovních dnech k ztrojnásobení úrovně aktivit (Gehl, 2012, s. 16).

Kratochvíl (2015, s. 59–63) pak vedle Gehlových realizací řadí mezi nejvýznamnější městské revitalizace také proměnu Barcelony před Letními olympijskými hrami v roce 1992. Proměna katalánské metropole byla naplánována jako řada drobných „nenostalgických“ zásahů ve veřejném prostoru, metaforicky připodobňovaných „akupunktuře“. Právě rozmanitost těchto intervencí vedla k úspěchu města, které se stalo „symbolem renesance veřejného prostoru“ (Kratochvíl, 2015, s. 62).

Některé zásahy však byly vnímány jako příliš spektakulární, dobře sloužící návštěvníkům Barcelony, nikoliv ale jejím obyvatelům. Podobná kritika zásahů ve veřejném prostoru je stále častější. Proměnu turisty oblíbených jader měst v pouhou kulisu výrazně urychlil vývoj mobilních telefonů a možnost sdílení obrázků a videí na sociálních sítích. V „třírychlostním“ městě popisovaném J. Donzelotem (Mongin, 2017, s. 175–185) se urbanistické intervence koncentrují v gentrifikovaných oblastech, zatímco vyloučené oblasti stojí stranou zájmu a obyvatelé suburbí jsou odkázáni na

automobil, který je doveze do nápodoby veřejného prostoru v předměstských hypermarketech.

8.1 Trendy ohrožující veřejný prostor

Proměny veřejného prostoru v českých městech byly dlouho spojeny především s étosem obnovy po mnoha desetiletích chátrání před rokem 1989. Historická jádra měst, z velké části chráněná jako městské památkové rezervace a zóny, se proměňovala k všeobecné spokojenosti⁵², aniž by byly diskutovány otázky vhodnosti veřejných i soukromých zásahů do veřejného prostoru. Veřejný prostor se stával politickým tématem spíše zprostředkovaně: nejviditelněji v případech, kdy až Ústavní soud musel rušit vyhlášky především severočeských měst zakazující sezení mimo lavičky (Kabátová, 2018), nejčastěji ale ve městech, kde bylo politizováno případné omezování automobilové dopravy nebo parkování, významnou částí politiků stále prezentované jako symbol individuální svobody.

I v českých městech však postupně můžeme začít sledovat trendy ohrožující veřejný prostor, které ve své knize popisuje Petr Kratochvíl (2015, s. 71–76):

- Necitlivé stavební zásahy – zastavování, změny výškové hladiny i proměny průčelí sledující soukromý zisk bez ohledu na dopady ve veřejném prostoru;
- Nerovnoměrná distribuce péče o veřejný prostor – pozornost je zaměřena většinou jen na centra měst, anebo bohatší oblasti, na úkor míst, kde žije většina obyvatel;

⁵² To bohužel nelze tvrdit o sídlech vesnického typu, ve kterých lze vysledovat jak snahy o udržení historického rázu, tak i modernizační tendence, nejčastěji ale bohužel především nekoncepčnost a nezáměr o veřejný prostor. Vesnická náves, po staletí sloužící dospělým, dětem i drůbeži, se v mnoha obcích stala prázdným prostorem, který musí pracně udržovat obecní zaměstnanci, aby zcela nezarostl, jinde pak pouhým parkovištěm. Téměř jediným společným znakem „veřejného prostoru“ v malých obcích se staly v ČR všudypřítomné barevné kontejnery na tříděný odpad. Zatímco na okrajích vesnic se staví, jádra se vylidňují, některé české obce tak paradoxně připomínají americký koblížek s dírou uprostřed, k němuž Richard Florida (2017, s. 21) připodobňuje velkoměsta v USA.

- Proměna historických městských prostorů v kulisu cestovního ruchu – v centrech turismu se z komplexního městského prostoru sloužícího autentickému životu často stává inscenovaný tematický park⁵³;
- Oslabení inkluzivity veřejných prostorů – rozmanitost a přístupnost aktivit ve veřejném prostoru nesnižuje jen masový turismus, ale i další tlaky vedoucí k separaci a sociální segregaci, někdy se mluví dokonce o tzv. punitivním urbanismu;
- Privatizace veřejných prostor – nebezpečím není soukromé vlastnictví veřejných prostor, ale spíše převedení péče o veřejné prostory na soukromé firmy, typické pro neoliberální New Public Management. Outsourcing sice může vést k úsporám, může dojít i ke zlepšení služeb, rizikem je však odosobnění vztahu k veřejnému prostoru vzhledem k nejasné zodpovědnosti za jeho stav a podobu;
- Nadměrná kontrola – permanentní monitoring kamerovými systémy se stal realitou pro většinu vyspělých měst, jejichž veřejný prostor je kontrolovaný stejně jako sterilní prostředí předměstských gated communities.
- Nahrazování veřejných městských prostor pseudoveřejnými – obchodní centra se stávají náhražkou veřejného prostoru, některými návštěvníky dokonce vnímanou jako lepší (čistější, bezpečnější) než skutečný veřejný prostor přístupný komukoliv;
- Povrchní estetizace – snaha o zkrášlení veřejných prostor někdy vede k opakování banálních, unifikovaných řešení, která popírají místní specifika, a tím se mohou stát „svěrací kazajkou nepředvídatelných projevů a událostí“ (Kratochvíl, 2015, s. 75).

8.2 Common space

Vedle výše zmíněné kritiky současných proměn veřejného prostoru se někteří autoři kriticky vymezují vůči celému konceptu „public space“ s tím, že je často využíván jako

⁵³ Podobu turistických enkláv v centru Prahy a možnosti proměny „disneylandizované“ Královské cesty po odeznění pandemie nemoci Covid19 popisuje aktuální článek Barbory Půtové *Suvenýry na pražské Královské cestě jako objekt utváření a vyjednávání autenticity* (Půtová, 2021).

záminka k prosazování zájmů pouze určitých skupin obyvatel. Jako alternativu nabízejí koncept **common space**, který „se v současném městě objevuje v podobě míst otevřených k veřejnému užívání, v nichž však pravidla a formy užívání nejsou dány a kontrolovány žádnou vládnoucí autoritou. To, že se z určitého prostoru ve městě stane common space, je dáno ...definováním a produkováním zboží a služeb, které mají být společně užívány.“ (Stavrides, 2016, s. 2)

Anglický pojem „common“ odkazuje k latinskému „communitas“, je však používán i ve významu „běžný“ či „všeobecně přijímaný“. „Commons“ pak jsou běžní, obyčejní lidé, ale také společně užívaný prostor, například sdílená pastvina – občina. Slavný text ekologa Garreta Hardina *The Tragedy of the Commons* (Hardin, 1968) používá právě metaforu obecní pastviny drancované dalšími a dalšími kusy dobytka. Jen vnější regulace dokáže podle Hardina zabránit naprosté degradaci občiny.

Současná ekonomie však Hardinovy pesimistické vize doplňuje či vyvrací. Společně užívaný prostor je možné využívat udržitelně, pokud dojde k dohodě mezi jednotlivými aktéry – pokud jde o prostor skutečně společný. Všechny pojmy odvozené od latinského „communitas“ vycházejí ze slovního kořenu „munus“ – dar. Dar však není jednostranný, nese s sebou většinou nějaký závazek, je součástí vztahu. Ko-munita je tedy tvořena vzájemným obdarováváním s tím spojenými povinnostmi (Stavrides, 2019, s. 198). Těžko přeložitelné spojení „common space“ je proto možné vnímat jako prostor **sdílený** (shared space).

Předpokladem společného užívání není typ vlastnictví. Common space není prostorem veřejným, pokud pod tímto pojmem rozumíme prostory zřizované a spravované nějakou autoritou (přestože mnoho zkušeností se sdílením prostoru začíná přivlastněním veřejných prostor). Není to soukromý prostor, avšak může jím být, soukromé rodinné prostory se mohou stát jeho součástí. A není to ani prostor komunitní, ačkoliv v určitých případech začíná být sdíleným prostřednictvím postupů rozvíjených v organizovaných komunitách.

Řecký teoretik architektury Stavros Stavrides ve svých knihách kritizuje snahu vytvářet stereotypní veřejné prostory sloužící mainstreamovému municipálnímu marketingu. Kritice neunikla i oceňovaná proměna Barcelony:

Výstavba a redesign mnoha veřejných prostranství i rozsáhlé urbanistické intervence byly spojeny se stejně rozsáhlou rétorikou místních úřadů, které prezentovaly město

jako symbolické a obydlené místo kolektivní identity, na něž by občané měli být hrdí. Jak zhuštěně tvrdil slogan reklamní kampaně: „Barcelona je cílem každého“. Takzvaný úspěšný příběh však důkladně skrývá...některá skutečně živá veřejná prostranství, která byla nahrazena sofistikovanými designovými gesty, vysídlení romských táborů u moře, radikální proměnu oblíbené obytné čtvrti Barcelonetta. (...) Městský patriotismus zvítězil jako vnucená kolektivní fantazie, která nadále účinně podřizuje kulturní a sociální rozdíly stále se rozšiřující turistické fantasmagorii. (Stavrides, 2016, s. 143)

Stavrides podobně jako Hannah Arendt vnímá význam fyzického prostoru pro politiku. Připomíná, že „prostor je důležitý pro sociální emancipaci nejen proto, že společenský život se odvíjí v prostoru, ale proto, že společenský život lze zkoumat a snít o něm prostřednictvím obrazů (image) prostorů: prostorů žitých, prostorů možných, nejednoznačných prostorů prodlévajících mezi realitou a fikcí, mezi konkrétním a abstraktním, mezi domáckým a překvapujícím.“ (Stavrides, 2019)

Pojem „common space“ není v rozporu s aktuálními změnami přístupu k veřejnému prostoru. Jde spíše o změnu optiky: namísto technokratického důrazu na fyzický prostor a jeho rozvoj „shora“ (top-down), je kladen důraz na aktivity lidí „zdola“ (bottom-up). I v případě odmítnutí radikálně levicových myšlenek některých autorů, kteří tento termín používají, je důraz na participaci a aktivitu obyvatel, spojený s tímto pojmem, cenným přínosem pro urbanismus, a také municipální ekonomiku a marketing. Sdílený prostor, prostor užívaný společně, je základem identity obyvatel i celé municipality, a jako takový je také důležitou součástí municipálního marketingu.

9. EVROPSKÉ HLAVNÍ MĚSTO KULTURY

Evropské hlavní město kultury je zavedená značka s dlouhodobým využitím v municipálním marketingu. Udělení tohoto titulu je důležitou součástí place brandingů oceněných měst, ale i okolních regionů. Titul mimo jiné slouží jako nástroj pro regeneraci měst, která utrpěla určitou krizí (ekonomickou, politickou, kulturní apod.) a přináší tak většinou posun pozitivním směrem.

Počátek iniciativy spadá do poloviny osmdesátých let minulého století. Jejím hlavním cílem mělo být „sblížit obyvatele Evropské unie“ (European Commission, 1985). Oficiální název tehdy zněl: „Město kultury“. S touto myšlenkou přišla tehdejší ministryně kultury Řecka a zároveň uznávaná umělkyně Melina Mercouri, jež prý v lednu 1985 po setkání ministrů kultury EU seděla se svým francouzským kolegou ministrem kultury Jackem Langem na letišti v Aténách a čekala na zpožděný let. Při společné konverzaci, kdy si oba stěžovali na nedostatek příležitostí k setkávání podobných předchozímu setkání ministrů kultury, Mercouri přišla s nápadem „zahájit sérii každoročních akcí, které by zaměřily pozornost na evropská města a jejich roli v rozvoji evropské kultury“ (European Commission, 2009).

V prvních letech nebyla města posuzována podle žádných specifických kritérií. Nominace se podávaly dva roky předem a země se ucházely o titul chronologicky. První roky města kultury byly ve znamení spíše podnikatelských strategií – snahy podpořit ekonomický růst založený na turismu a soutěžení měst spojené s organizováním velkých kulturních akcí v centrech historických měst. Do roku 1999 titul získávala velká západoevropská města se silným kulturním zázemím, například Athény (1985), Florencie (1986), Berlín (1988), Paříž (1989) či Madrid (1992).

Právě soustředění kulturních aktivit do center měst bylo pro celé první období typické. Projekty zahrnovaly hlavně jednorázové velké kulturní akce zaměřené především na turisty. V roce 1990 se na tomto výčtu měst objevilo poprvé industriální město – Glasgow: „Periferní ve vztahu k bývalým lesklým kulturním městům...vytvořilo precedens používání kultury jako nástroje regenerace pro další problémová města“ (Turšie, 2015b). Narativ obnovy měst prostřednictvím kultury rezonoval v celém desetiletí, kdy všechna města jako by chtěla naplnit „Barcelonský model 1992“ nebo napodobit „Bilbao efekt 1997“.

Tab. 2: Města kultury (1985–1999)

ROK	MĚSTO	ZEMĚ
1985	Athény	Řecko
1986	Florence	Itálie
1987	Amsterdam	Nizozemsko
1988	Berlín (západní)	Západní Berlín
1989	Paříž	Francie
1990	Glasgow	Spojené království
1991	Dublin	Irsko
1992	Madrid	Španělsko
1993	Antverpy	Belgie
1994	Lisabon	Portugalsko
1995	Lucemburk	Lucembursko
1996	Kodaň	Dánsko
1997	Soluň	Řecko
1998	Stockholm	Švédsko
1999	Výmar	SRN

Zdroj: Vlastní konstrukce podle (European Commission, 2009).

Udělování titulu souviselo se „starým“ přístupem k logice tvorby kulturních politik. Kulturní politika byla od padesátých let 20. století založena především na propagaci „vysoce kvalitního umění“ (...) udržováním prestižních zařízení pro „vysokou“ kulturu uváděnou na trh pro prioritně bohaté návštěvníky. Celý tento přístup nejvíce zdůrazňoval „exkluzivitu“ kultury a měl mimo jiné za cíl „posílit konkurenceschopnost měst“ (Bianchini, 1993).

Až do konce devadesátých let minulého století byla kandidátská města vybírána evropskými ministry kultury bez účasti odborníků. S proměnou vnímání kulturní

politiky postupně narůstala i kritika celé iniciativy směřovaná ze strany realizačních týmů kandidátských měst směrem k Evropské komisi. Byla namířena především k procesu výběru a upozorňovala na rozměňování titulu a ztrátu původní myšlenky města kultury, a to zvláště proto, že pro rok 2000 bylo vybráno 9 měst kultury. Upozorňovala ale také na skutečnost, že projekty nejsou primárně určeny pro samotné obyvatele měst. Za nevhodné bylo považováno také to, že více převládá soutěžení než spolupráce. (UNeECC, 2021)

Na základě této kritiky byla změněna i kritéria programu. Podnikatelský model byl nahrazen „progresivní strategií“ nebo také „strategií schopností“, které podněcují přístupnost a participaci občanů na kultuře. (Palmer, 2004) V roce 1999 Rozhodnutí EU č. 20 nabídlo iniciativě status akce Společenství a také nový název: „Evropské hlavní město kultury“, nové schéma financování, nová výběrová a hodnotící kritéria. Byl také přijat chronologický seznam států nominovaných na držení titulu do roku 2019 podle zásady „jeden rok – jeden stát“. Rada EU byla odpovědná za oficiální jmenování EHMK na základě jednoho nebo více návrhů členských států. Kandidátské město mělo navrhnout kulturní projekt reagující na konkrétní téma evropského zájmu a také vypracovat „program kulturních projektů, který zdůrazňuje jeho kulturu, kulturní dědictví a jeho místo ve společném kulturním dědictví a do kterého zapojí kulturní představitele jiných evropských zemí s cílem založit trvalou spolupráci“ (Úřední věstník. L 166, 1999). Zároveň bylo tímto rozhodnutím zaručeno, že kandidátská města budou mít od roku 2005 minimálně čtyři roky na přípravu svého projektu.

V tomto období nebyl mezi cíli programu přímo uveden rozvoj municipalit, přestože v článku 5 a 6 preambule rozhodnutí z roku 1999, kde jsou rovněž zdůrazněny nedostatky iniciativy Evropského města kultury související s nedostatečnou udržitelností a rozvojem místních komunit, je zmiňován i místní rozvoj: „Tyto pozitivní dopady neměly nicméně výsledky přesahující dobu trvání samotného projektu“, ačkoliv je projekt EHMK důležitý „jak pro posílení místní a regionální identity, tak pro podporu evropské integrace“ (Úřední věstník. L 166, 1999).

V období po rozšíření EU o nově přistoupivší země střední a východní Evropy v roce 2004 byl program EHMK vnímán jako nástroj k prohlubování kulturní jednoty. Nové členské státy měly příležitost představit svou kulturu a cítit se rovnocenně se staršími členskými státy EU.

Legislativní rámec EHMK byl proto v letech 2005 a 2006 znovu upraven, aby umožnil účast členským státům, které vstoupily do EU v letech 2004 a 2007. Rozšiřování EU obohatilo rozmanitost kultur, ale identifikace a podpora společných cílů byla výzvou. To byl také důvod, proč nové rozhodnutí EU z roku 2006 zavedlo dvě kritéria výběru: **Evropský rozměr** kulturního programu (program bude podporovat spolupráci mezi kulturními subjekty, umělci a městy z příslušných členských států a dalších členských států); a také: **Město a občané** (program podporuje účast občanů žijících ve městě a jeho okolí a zvyšuje jejich zájem i zájem občanů ze zahraničí; usiluje o udržitelnost a snaží se být nedílnou součástí dlouhodobého kulturního a sociálního rozvoje města). (Official Journal of the European Union, 2005)

Počínaje rokem 2009 se změnil rovněž princip nominace. Nově byla každoročně určena dvě EHMK – jedno ze starého a jedno z nového členského státu. Města střední a východní Evropy, která se vyrovnávala s následky totalitní minulosti, tak dostala příležitost k získání titulu, který jim mohl pomoci nově definovat vlastní kulturu. Zároveň pro ně ale také bylo velkou výzvou zdůraznit své chápání a svůj rozměr evropské identity. Hned několik měst s „fyzickým a duševním dědictvím minulých socialistických režimů se zaměřilo na posílení své příslušnosti k evropské kulturní a sociální identitě právě prostřednictvím označení EHMK a projektů směřujících k regeneraci měst“ (Lähdesmäki, 2014). Mimo celé řady dalších měst to byl případ i kandidátských měst pro EHMK 2015, Plzně a Ostravy.

9.1 Současná podoba EHMK

V roce 2014 byl rámec EHMK upraven novými pravidly pro období 2020–2033. Nová pravidla přidávají k původním cílům EHMK („zdůraznit bohatství a rozmanitost evropských kultur a společné rysy, které sdílejí“) nový cíl: „podporovat přínos kultury k dlouhodobému rozvoji měst v souladu s jejich příslušnými strategiemi a prioritami“ (Call for Submission of Applications for the Union Action „European Capital of Culture“, 2014).

Na rozdíl od devadesátých let minulého století, kdy bylo (post-)průmyslové město Glasgow výjimkou mezi laureáty EHMK, jsou v současné době přihlášky často spojeny s urbánní revitalizací. Došlo k radikální proměně pohledu na kulturu – „od oslavy umění

ve městě po hlavní hybnou sílu vzrůstajícího povědomí ...až k přispění k samotné kvalitě života jeho občanů“ (Nechita, 2015).

Rozhodnutím Evropského parlamentu a Rady EU č. 2017/1545 byla kandidatura na titul umožněna i municipalitám v zemích, které nejsou členy EU. Jedná se o země Evropského hospodářského prostoru, kandidující země a potenciálně kandidující země do Evropské unie. Každý rok se tak mohou o titul ucházet města ze dvou členských či kandidátských zemí EU, od roku 2017 se o tento titul mohou ucházet jednou za tři roky také města ze zemí Evropského sdružení volného obchodu, které jsou stranami dohody o Evropském hospodářském prostoru (země ESVO EHP).

O seznamu zemí nejprve předběžně hlasuje Rada EU a následně formálně pak Evropský parlament. O seznamu zemí mezi roky 2020 až 2033 hlasoval Evropský parlament v roce 2017. O výběru konkrétních měst pak rokuje **výběrová komise/ panel expertů**. Následující tabulka přináší přehled hostitelských zemí od roku 2022 do roku 2033. V seznamu oproti schválené verzi došlo k posunům v důsledku pandemie v letech 2020 a 2021.

Tab. 3: Přehled hostitelských zemí a měst v projektu EHMK v letech 2022–2033

ROK	ČLENSKÝ STÁT	ČLENSKÝ STÁT	ZEMĚ ESVO EHP, KANDIDÁTSKÁ ZEMĚ NEBO POTENCIÁLNÍ KANDIDÁTSKÁ ZEMĚ
2022	Litva (Kaunas)	Lucembursko (Esch)	Srbsko ⁵⁴ (Novi Sad)
2023	Rumunsko ⁵⁵ (Temešvár/ Veszprém)	Řecko ⁵⁶ (Elefsina)	-

⁵⁴ Původně v roce 2021.

⁵⁵ Původně v roce 2021.

⁵⁶ Původně v roce 2021.

2024	Estonsko (Tartu)	Rakousko (Bad Ischl)	Norsko (Bodø)
2025	Německo (Saská Kamenice)	Slovinsko (Nova Gorica)	-
2026	Slovensko	Finsko	-
2027	Lotyšsko	Portugalsko	-
2028	Česká republika	Francie	ANO
2029	Polsko	Švédsko	-
2030	Kypr	Belgie	ANO
2031	Malta	Španělsko	-
2032	Bulharsko	Dánsko	-
2033	Nizozemsko	Itálie	ANO

Zdroj: Vlastní konstrukce podle: (Úřední věstník Evropské unie L 437/116, 2020).

Iniciativa je od samého začátku zaměřena na podporu bohatosti a rozmanitosti evropských kultur a přispívá k vzájemnému porozumění mezi Evropany. Projekty jednotlivých měst by měly zahrnovat jak sdílené evropské kulturní dědictví, tak i současnou tvorbu umělců a tvůrců z různých členských států. To by mělo vést k trvalé spolupráci a dialogu mezi evropskými kulturami. Titul má také zajišťovat širokou účast různých sociálních skupin, mít trvalý sociální dopad a přispívat k sociální soudržnosti díky projektům obnovy měst.

Od roku 1985 titul obdrželo více než 60 evropských měst a i přes značné problémy s realizací projektů některých měst v průběhu doby existence programu způsobila

teprve pandemická krize, že se v roce 2021 EHMK neuskutečnilo. V této souvislosti rovněž zcela výjimečně dvě města, jež byla EHMK roku 2020, tedy Rijeka v Chorvatsku a Galway v Irsku, mohla svůj titul užívat až do konce dubna 2021 (Úřední věstník Evropské unie L 437/116, 2020).

9.2 Současná pravidla výběru kandidátských měst

Vybraná členská země EU zveřejní šest let před uskutečněním EHMK výzvu ke kandidatuře na tento titul. Zpravidla se tak děje prostřednictvím ministerstva kultury. Tomu také města, která se o účast v soutěži o EHMK zajímají, musí podat svůj návrh.

Podané návrhy na kandidaturu jsou posuzovány ve dvou kolech. Nejprve v rámci předvýběrové fáze podle předem daných kritérií panelem nezávislých expertů ze sektoru kultury a městského rozvoje. Panel také odsouhlasí seznam měst, která budou požádána o doplnění a znovu podání detailně zpracované přihlášky.

Následně panel expertů hodnotí konečné přihlášky a doporučuje jedno město z dané země k udělení titulu EHMK. Potvrzení tohoto návrhu poté provede příslušná autorita členského státu – zpravidla ministerstvo kultury. Role Evropské komise spočívá především v dohledu nad dodržováním nastavených pravidel na evropské úrovni, a to po celou dobu procesu EHMK, od výběru až po konečnou realizaci.

Města v zemích, které usilují o vstup do EU nebo zemí ESVO EHP, jsou vybírána prostřednictvím otevřené soutěže, což znamená, že si města z různých zemí mohou navzájem konkurovat. Výběrové řízení je obdobné jako v členských státech, orgánem zveřejňujícím výzvu a potvrzujícím doporučení panelu je v tomto případě přímo Evropská komise.

EHMK jsou formálně jmenována čtyři roky před rokem konání akce. V tomto období je potřeba začlenit akci do dlouhodobých kulturních a dalších obdobných strategických dokumentů. Je to rovněž čas, který je třeba využít na zapojení občanů města do přípravy projektu a k navázání evropských kontaktů či zajištění odpovídající infrastruktury potřebné pro realizaci projektu. Panel složený z nezávislých odborníků pod záštitou Evropské komise má během těchto čtyř let podporovat vybrané město prostřednictvím odborných rad a pokynů a hodnotit jeho přípravu. Na konci tohoto monitorovacího období panel zváží, zda doporučit, aby Evropská komise proplatila

Cenu Meliny Mercouri (v současné době 1,5 mil. EUR financovaných z programu EU Kreativní Evropa), či nikoliv.

Evropská komise každoročně vydává hodnotící zprávu o výsledcích Evropských hlavních měst kultury za předchozí rok, viz (European Commission, 2021). EHMK musí zpracovávat vlastní evaluační zprávu a zasílat ji Evropské komisi, a to na konci roku po roce realizace titulu. Evaluační zprávu si nicméně připravuje většina realizovaných EHMK již před tímto datem.

Pravidla pro hodnocení kandidátských měst se od dob Meliny Mercouri radikálně proměnila, od absence nezávislých expertů až po zpracovaný systém výběru odborníků do hodnotícího panelu. Na základě článku 6 Rozhodnutí Evropského parlamentu 445/2014/EC je panel sestavován z nezávislých expertů, kteří nejsou vysíláni žádnou organizací. Celkem panel zahrnuje 10 odborníků, kteří jsou jmenováni unijními institucemi a orgány (Evropským parlamentem, Evropskou komisí a Evropským výborem regionů) a dále pak až dvěma experty nominovanými členskými zeměmi na základě jednotlivých národních výzev.

Na pozice „evropských“ odborníky probíhají otevřené výzvy, viz (European Commission, 2021), a to vždy po dobu trvání období programu EU Kreativní Evropa. Při výběru evropských expertů se přihlíží ke geografické a genderové vyváženosti. Experti jsou jmenováni na období tří let.

Hlavní úlohou expertního panelu je vyhodnocení přihlášek ve dvou kolech a monitorování přípravné fáze vybraných hostitelských měst až do roku konání EHMK. Do prvního kola se v předchozích letech hlásilo od 1 až po 21 kandidátských měst. Výběr města probíhá formou fyzických setkání ve státě výběru nebo v Bruselu. V druhém kole pak kromě fyzických setkání probíhají i návštěvy vybraných měst z prvního kola. Také v monitorovací fázi probíhají jak fyzická setkání, tak návštěvy měst, jejichž cílem je kontrolovat naplňování parametrů přihlášek.

Principem udělení titulu je skutečnost, že se titul vztahuje výhradně na dané město. Města sice mohou zapojit do projektu své okolí, pokud si to přejí, ale titul se vztahuje pouze na samotné město. Základem každé žádosti musí být kulturní program se silným evropským rozměrem, který má pokrývat celý rok titulu Evropské hlavní město kultury a má být vytvořen speciálně pro tento titul.

Podle výzvy k podávání žádostí (Call for Submission of Applications for the Union Action „European Capital of Culture“, 2014) vyplní všechna kandidátská města formulář žádosti, a to v jednom nebo více úředních jazycích EU (jedním z jazyků musí být angličtina). Kandidátská města musí v přihlášce zodpovědět všechny předem dané otázky. Zároveň ve fázi předběžného výběru nesmí anglická verze přihlášky přesáhnout 60 stran ve formátu A4. V závěrečné fázi výběru nesmí anglická verze překročit 100 stran ve formátu A4. Žadatelé mohou zahrnout ilustrace, grafiku nebo jakékoli jiné vizuální prvky (například loga), ale vše je započítáno do limitu stran.

Kritéria pro udělení hodnocení žádostí jsou rozdělena do šesti kategorií odpovídajících ustanovením článku 5 rozhodnutí č. 445/2014/EU. Jsou jimi:

1. Příspěvek k dlouhodobé strategii

Je třeba zohlednit následující kritéria:

- kulturní strategie zahrnuje plány na udržení kulturních aktivit po skončení roku titulu;
- strategie zahrnuje plány na posílení kapacity kulturních a kreativních odvětví, včetně rozvoje dlouhodobých vazeb mezi kulturními, hospodářskými a sociálními odvětvími v kandidátském městě;
- dá se předpokládat dlouhodobý kulturní, sociální a ekonomický dopad, včetně rozvoje daného města;
- strategie obsahuje plány monitorování a hodnocení dopadu titulu na kandidátské město a šíření výsledků hodnocení.

2. Evropský rozměr

Je třeba zohlednit následující kritéria:

- rozsah a kvalita činností podporujících kulturní rozmanitost Evropy, mezikulturní dialog, lepší vzájemné vztahy mezi evropskými občany;
- rozsah a kvalita činností zdůrazňujících společné aspekty evropských kultur, dědictví a historie, jakož i evropské integrace a současná evropská témata;
- rozsah a kvalita aktivit představujících evropské umělce, spolupráci s městy v různých zemích, případně včetně dalších měst, která drží titul;
- město má strategii, jak přilákat zájem široké evropské a mezinárodní veřejnosti.

3. Kulturní a umělecký obsah

Je třeba zohlednit následující kritéria:

- jasná a soudržná umělecká vize a strategie kulturního programu;
- zapojení místních umělců a kulturních organizací do koncepce a provádění kulturního programu;
- rozsah a rozmanitost navrhovaných činností a jejich celková umělecká kvalita;
- schopnost kombinovat místní kulturní dědictví a tradiční formy umění s novými, inovativní a experimentálními kulturními projevy.

4. Schopnost naplnit projekt

Je třeba zohlednit následující kritéria:

- přihláška má širokou a silnou politickou podporu a udržitelný závazek ze strany místních, regionálních a národních orgánů;
- kandidátské město má nebo bude mít adekvátní a životaschopnou infrastrukturu pro držení titulu.

5. Dosah

Je třeba zohlednit následující kritéria:

- zapojení místních obyvatel a občanské společnosti do přípravy přihlášky a realizace projektu;
- vytváření nových a udržitelných příležitostí pro širokou škálu občanů, jak navštěvovat nebo se účastnit kulturních aktivit, zejména mladých lidí, dobrovolníků a znevýhodněných osob, včetně menšin. Zvláštní pozornost věnovat osobám se zdravotním postižením a starším lidem, pokud se jedná o přístup ke kultuře;
- celkovou strategii práce s publikem, a zejména propojení se vzděláváním a účastí škol.

6. Management

Je třeba zohlednit následující kritéria:

- proveditelnost strategie získávání finančních prostředků a dosažení navrhovaného rozpočtu, který případně zahrnuje plány na získání finanční podpory z programů a fondů EU a pokrývá všechny fáze projektu;
- předpokládaná struktura řízení a realizace projektu, která mimo jiné zajišťuje vhodnou spolupráci mezi místními orgány a strukturou dodávek, včetně uměleckého týmu;
- postupy pro jmenování generálních a uměleckých ředitelů a jejich pole působnosti;

- marketingová a komunikační strategie je komplexní a zdůrazňuje, že tato akce je akcí EU;
- navržená struktura má odpovídající pracovníky s příslušnými dovednostmi a zkušenostmi pro plánování, řízení a realizaci kulturního programu pro rok titulu.

Těchto šest kritérií má při hodnocení stejnou váhu. Všechna tato kritéria jsou vysvětlena a ilustrována na příkladech v příručce pro kandidátská města (European Commission, 2014).

Cena Meliny Mercouri ve výši 1,5 mil. EUR je městu přidělena v případě doporučení panelu expertů, který dohlíží na řádný průběh příprav jednotlivých projektů, kdy mají být dodrženy všechny závazky uvedené v přihlášce. Cenu uděluje Evropská komise a hlavními ukazateli pro udělení ceny je dodržení plánovaného rozpočtu, evropského rozměru kulturního programu či přijetí plánů na sledování dopadů titulu na konkrétní město. Cena je podle rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady EU č. 445/2014/EU vyplácena vždy v březnu roku realizace titulu.

Získání titulu EHMK nezakládá žádný právní nárok na finanční podporu. Kromě Ceny Meliny Mercouri většina měst spoléhá především na finanční podporu ze strany států. Do financování jsou zapojena ale i samotná města, regiony a také privátní subjekty. K financování je možné využít i některé evropské programy a fondy. V praxi se nicméně ukazuje, že zajištění adekvátního financování EHMK je vždy jedním z problematických momentů realizace projektu.

Během historie programu se objevily různé strategie financování závislé na geografické poloze, velikosti a významu měst v rámci států, podobě kulturní politiky, ekonomickém cyklu, a pochopitelně i na mnoha dalších sociálně-politických okolnostech. V průměru tvořilo financování prostřednictvím národních rozpočtů 37 % celkového rozpočtu EHMK, místní a regionální samosprávy přispívaly v průměru 34 % a soukromý sektor 29 %. (Gomes & Librero-Cano, 2018) Podpora Evropské komise představuje vždy jen malou část celkového rozpočtu.

10. VÝZNAM PROJEKTU EHMK V MARKETINGU MĚST A REGIONŮ

V průběhu existence projektu měst kultury bylo vytvořeno několik studií srovnávajících jednotlivá města. Jednou z prvních byla studie Boba Palmera z roku 2004, která se zabývala obdobím 1995–2004. Studie zdůraznila změnu účelu programu k participativní vizi zdola nahoru. Tato vize se přenesla do současné participativní přípravy kandidatur i do participativního kulturního programu.

Mezi hlavní cíle projektů EHMK patřila především „potřeba zviditelnit mezinárodně samotné město a jeho okolí či region, přilákat návštěvníky a posílit hrdost a sebevědomí“ (Palmer, 2004). Další města pak ve svých programech cílila na „rozšíření místního publika a na zlepšení kulturní infrastruktury, rozvoj vztahů s ostatními evropskými městy a regiony, na podporu kreativity a inovací a rozvoj kariéry/talentu místních umělců“ (Palmer, 2004).

Většina EHMK měla za cíl oslovit široké publikum a zvýšit účast na kultuře. Postupně však v EHMK začaly převládat progresivní kulturní strategie (Grodach & Loukaitou-Sideris, 2007), které usilují o přístup a účast občanů na kultuře, usilují o podporu místní kulturní produkce a také se snaží zlepšit lokální kulturní identitu a revitalizovat znevýhodněné oblasti. V tomto případě samosprávy například mohou rozhodnout o přeměně nevyužité nemovitosti na komunitní kulturní centra a obecně podnítit zájem o místní kulturní dědictví.

Rozvoj místních komunit a sociální začleňování patřily k nejdůležitějším cílům například EHMK Kodaň, Brusel, Rotterdam, Helsinky, Štýrský Hradec a Stockholm. Helsinky v roce 2000 používaly heslo „Město dětí a město pro všechny“ a Rotterdam EHMK 2001 „Vital City“ a „young@rotterdam“ (Turşie, 2015a).

V projektech EHMK se diskutují rovněž genderové otázky. Příkladem výrazného uchopení problematiky genderové vyváženosti bylo například EHMK Umeå 2014. Rovnost žen a mužů se stala součástí příběhu o tom, jak město – jako prostor pro život, jeho formu a funkce – bylo a je tvořeno. Rovnost byla integrována do celkového rámce programu Umeå2014 a byla také stanovena jako jeden z požadavků na projekty, které se měly ucházet o podporu v rámci EHMK. Projekty měly být charakteristické „inovativností, spoluvytvářením, rovností pohlaví, přístupností, rozmanitostí, udržitelností a evropským rozměrem“ (Hudson & Sandberg, 2019). Žadatelé o spolufinancování svých projektů byli povinni ve svých přihláškách uvést, jak budou

výše uvedené charakteristiky začleněny do jejich projektu, nicméně jak genderovou rovnost chápat a interpretovat, bylo ponecháno na nich.

Úspěšnost projektů EHMK a naplnění stanovených cílů závisí na řadě aspektů. Mezi hlavní patří kvalitní organizace programu, podpora podnikatelských komunit, úroveň spolupráce s politiky a místními orgány, stejně jako velikost a lokalizace událostí. K tomu je zapotřebí systematický přístup k plánování a vytváření strategických dokumentů. Více viz například (Balsas, 2004); (Richards & Wilson, 2004); (Herrero, Sanz, Devesa, Bedate, & del Barrio, 2006); (Shukla, Brown, & Harper).

10.1 EHMK jako předmět i nástroj participace

Participativní vytváření projektů EHMK a jejich participativní implementace je v novější historii této kulturní iniciativy její běžnou a vítanou součástí. Zapojení občanů je zároveň jedním z kritérií posuzování projektů EHMK. V posledních letech se tomuto aspektu věnují i některé z výzkumů, v první řadě (Demartini, Marchiori, & Marchegiani, 2018).

S konceptem účasti veřejnosti je spojeno množství forem, metod a technik souvisejících s konceptem účasti veřejnosti, viz např. (King, Feltey, & Susel, 1998); (Roberts, 2004); (Rowe & Frewer, 2004). Ať už jde o konzultace či přímo zapojení veřejnosti do nastavení agendy, rozhodování a tvorby politik organizací nebo institucí, anebo o nástroje jako participativní rozpočet a další (Cornwall, 2008), či lze jako požadavek vytýčit přímo participativní správu (Fung, 2006), participace je diskutována jako důležitý prvek demokracie a jako součást její legitimacy.

Oxford Handbook of Governance (Fischer, 2012) uvádí, že participační vládnutí je variantou nebo podskupinou teorie řízení, která klade důraz na demokratickou angažovanost, zejména prostřednictvím poradních postupů. Je to forma demokratické angažovanosti a způsob, jak prohloubit účast občanů na procesu vládnutí. Participativní správa věcí veřejných nabízí rámec pro zapojení veřejnosti prostřednictvím deliberativních procesů, zejména pro posílení postavení občanů. Pokud má být participativní správa skutečně funkční, je nutné zapojit co nejširší účast občanů. Proces plánování nebo daný program by měl zahrnovat opravdu všechny aktéry, kterých se týká (Turnhout, Van Bommel, & Aarts, 2010).

Podpora participativního přístupu v kultuře a kreativních kontextech vyžaduje především setkávání různých aktérů, od veřejných po soukromé (Abraham & Platteau, 2004). Přesná povaha, význam a rozsah účasti se pohybují od jednoduchého šíření informací až po společné plánování projektů, a dokonce i podporu vlastních iniciativ – spoluvytváření (Albro, 2007). Důraz na důležitost účasti a občanské angažovanosti při rozvoji kreativních měst a jejich sítí klade také UNESCO (2005).

Participativní rámec v programu EHMK je zakotven v rozhodnutích z roku 1999. Nicméně určitá forma inkluzivního přístupu se objevovala ve všech dokumentech. V dalších rozhodnutích (v letech 2006 a 2014) je zřejmé zesilování důrazu na participativnost ve smyslu rozsahu účasti veřejnosti na projektu.

Participativita je v rámci EHMK chápána nejen jako princip, který umožňuje návštěvníkům, divákům a občanům aktivně se účastnit kulturních akcí, ale i jako součást samotné přípravy kulturního programu a s tím spojených strategických dokumentů. Participativní přístup ke kulturním iniciativám vyžaduje občanskou angažovanost při vytváření a sdílení kulturních projektů, akcí a zkušeností. Tato symbióza musí být založena na dlouhodobé a systematické spolupráci všech aktérů EHMK a na účinné marketingové a komunikační strategii.

V praxi se ukazuje, že realizace participativního procesu není jednoduchá. V přihláškách některých kandidátských měst často hraje participace velkou roli, ale v průběhu procesu realizace EHMK se postupně marginalizuje. Takovým případem byla podle italských autorek (Demartini, Marchiori, & Marchegiani, 2018) příprava a realizace EHMK Matera 2019. Pod sloganem „Společně“ usiloval přípravný tým o vytvoření „kulturního občana“, který je informován, který chápe kulturu jako zdroj a který aktivně pomáhá, spolupracuje a spoluvytváří kulturní a kreativní iniciativy a zároveň se stará o kulturní dědictví. Nicméně po rozhodnutí o přidělení titulu se silná participativní role postupně vytrácela. Podobnou zkušenost přinesl i projekt ve švédském městě Umeå v roce 2014, kde autentický participativní proces veřejnosti byl rovněž nejvyšší v přípravné fázi kandidatury (Hudson, Sandberg, & Schmauch, 2017).

Jako pozitivní příklad může sloužit příprava EHMK 2025 Drážďany⁵⁷. Kandidatura měla upozornit na aktuální situaci saského města, které je na jedné straně spojováno s kulturním dědictvím, zároveň v posledních letech stalo epicentrem populistického

⁵⁷ Jako nositel titulu pro rok 2025 však byla nakonec vybrána Saská Kamenice.

pravicového hnutí PEGIDA (Patriotic Europeans Against the Islamization of the West). Přestože město samotné, díky kulturnímu kontextu spojenému především s architekturou, výtvarným uměním a kulturním dědictvím, naplňuje „stará kritéria EHMK“, tato nová realita posunuje i samotný pohled na kritéria posuzování.

V rámci přípravy kandidatury města proběhla, kromě dotazníkového šetření mezi obyvateli, výzva města na mikro projekty „2025 Euros for 2025“. V jejím rámci se mohl kdokoli ucházet o 2025 eur na realizaci kulturního projektu, pochopitelně za splnění předem daných kritérií. Většina těchto projektů byla participativního charakteru. Jedním z podpořených byl projekt Apropos Prohlis, přičemž Prohlis je drážďanská čtvrť s nejvyšší mírou nezaměstnanosti s řadou dalších problémů, které vedly k vysoké podpoře pravicově populistické strany Alternative für Deutschland (Schielicke, Mothes, & Marcenaro, 2018).

Výstupy projektu chtěl kulturní odbor města transformovat do politické akce, která povede ke změně v této části města a k celkové regeneraci. Specifické umělecké formy, jako je participativní divadlo, mohou být vhodným nástrojem regenerace, ale k zesílení účinku musí být podle (Schielicke, Mothes, & Marcenaro, 2018) vždy doprovázeny dalšími opatřeními právě ze strany vedení města.

10.2 Dopady projektu EHMK

Cílem iniciativy EHMK je přinést co nejvíce pozitivních dopadů nejen na místní úrovni, ale i v evropském kontextu. Ačkoliv jsou jednotlivé projekty velmi odlišné, lze sledovat nejčastější nebo téměř všudypřítomné pozitivní dopady. Na místní úrovni řadí klíčoví autoři mezi pozitivní dopady (Herrero, Sanz, Devesa, Bedate, & del Barrio, 2006); (Boland, 2010); (O’Callaghan, 2012):

- Uskutečnění programů rozvíjející kulturní a umělecké aktivity, které by bez titulu EHMK nevznikly;
- Vytváření podmínek pro zvyšování mezinárodního profilu města;
- Dlouhodobý kulturní rozvoj;
- Posílení vzájemné komunikace v kandidátském městě;
- Přilákání domácích a zahraničních turistů;

- Posilování pocitu sounáležitosti a sebevědomí, vytváření sváteční atmosféry, viz také (Burksiene, Dvorak, & Burbulyte-Tsiskarishvili, 2018);
- Růst a expanze místního kulturního publika;
- Vznik nové kulturní infrastruktury;
- Městský redesign;
- Regenerace a rebranding města, například pokud město zápasí s ekonomickou či sociální krizí identity, viz také (Aubert, Marton, & Raffay, 2015).

Výzkum některých autorů dokládá rovněž negativní fenomény, které doprovázejí jak přípravnou, tak realizační fázi titulu EHMK. Mezi nejčastější z nich patří (Steiner, Frey, & Hotz, 2015); (Nechita, 2015); (Burksiene, Dvorak, & Burbulyte-Tsiskarishvili, 2018):

- Podhodnocení celkových finančních nákladů;
- Nadhodnocení možných přínosů;
- Potíže s měřením ekonomických a sociálních dopadů;
- Neexistence dlouhodobých udržitelných projektů;
- Nedostatek finančních prostředků na podporu nové kulturní infrastruktury, jak během roku konání EHMK, tak v dlouhodobém výhledu;
- Negativní dopady na kvalitu života místních obyvatel.

Dopady lze sledovat v krátkodobém či dlouhodobém horizontu. Některé z dopadů se projeví až několik let po skončení roku EHMK. Dlouhodobé dopady přitom mohou zásadním způsobem ovlivnit rozvoj města, jeho značku a kvalitu života v něm, a to na dlouhá desetiletí dopředu. Podle zprávy Beatrice Garcí a Tamsin Cox z roku 2013, která sledovala strategické plánování během realizace uplynulých EHMK a zabývala se především dlouhodobými dopady na města, lze dopady rozdělit do tří tematických okruhů (García & Cox, 2013):

- 1) **Kulturní dopady** – jedná se o dopady na stávající kulturní ekosystém hostitelského města a plány do budoucna. Realizace kulturních aktivit je v naprosté většině nejúspěšnější a nejviditelnější částí programu EHMK. Dlouhodobější dopad však může přinést pouze tehdy, pokud jsou tyto

aktivity životaschopné i v dalších letech po ukončení EHMK. To se projevuje především u kulturních projektů a událostí, kde je nastavena široká spolupráce a při jejichž realizaci je možné vytváření sítí mezi kulturními poskytovateli.

Vylepšený obraz města je klíčovým indikátorem dopadu mnoha EHMK. Vede k dlouhodobému zlepšování jejich národního a mezinárodní hodnocení jako prestižních kulturních či turistických destinací.

- 2) **Ekonomické a fyzické dopady** – Města, která se během realizace titulu EHMK zaměřila na turismus, vykazují většinou značnou návratnost těchto investic. Někdy však není zcela zřejmé, proč si některá města vedou lépe než jiná. Jedná se o jeden z mála sektorů, kde existují dlouhodobé údaje, které umožňují určité posouzení potenciálních dlouhodobých dopadů, přičemž je prokazatelné, že některá města dlouhodobě vykazují nárůst cestovního ruchu.

Dopad v podobě nové kulturní infrastruktury či obnovy stávajících kulturních zařízení je často uváděn jako jeden z nejhmotatelnějších ukazatelů dlouhodobého dopadu ve městech EHMK. Jedná se však zároveň i o jednu z nejvíce sporných oblastí a existují příklady měst, ve kterých nebyla nově vzniklá kulturní infrastruktura udržitelná po skončení EHMK nebo kde investice nebyly náležitě naplánované a připravené k realizaci.

- 3) **Sociální dopady** – i přes dlouhodobé sledování zatím chybí dostatek dat týkajících se sociálních dopadů EHMK. Mezi nejčastěji hlášenými a prokazovanými dopady se objevuje zvětšení publika a míry zapojení různých cílových skupin. V některých případech projekt EHMK pomohl zvýšit „hrdost“ obyvatel na své místo či lokalitu. Titul EHMK tedy povzbudil obyvatele k pocitu, že je město vnímáno zvenčí pozitivně.
- 4) **Politické dopady** – projekt EHMK v některých městech posloužil jako „katalyzátor politických změn“⁵⁸. Na druhé straně právě politické vedení města v řadě případů komplikuje jeho průběh, a má vliv i na podporu kultury po skončení roku konání. Vedení měst v přípravné fázi kandidatury musí

⁵⁸ Viz popis politických změn v Mariboru a celém Slovinsku po uskutečnění EHMK Maribor 2012 in (Mayerová, 2019).

prokázat odhodlání podporovat kulturu prostřednictvím kulturních politik a odpovídajících struktur správy a řízení kultury. To je dost často podpořeno příslibem lepšího financování budoucí kultury. Dopad je patrný především ve strategickém plánování kulturního rozvoje a postavení kultury v rámci širšího plánování města.

10.3 Udržitelnost EHMK

Udržitelnost ve všech aspektech se ukazuje stále jako velká slabina projektu EHMK. V počátečním období nebylo téma udržitelnosti aktuální ani na úrovni EU, ani na úrovni měst. Velmi často vznikaly velkolepé kulturní projekty, které byly finančně náročné a bez potenciálu udržení za horizont roku držení titulu.

Udržitelností, tedy komplexním propojením mezi sociálním, environmentálním a ekonomickým rozměrem, se zabývala již zpráva Boba Palmera (2004), která poukázala na skutečnost, že projekty vzniklé na základě místních iniciativ byly v dlouhodobém pohledu udržitelnější než projekty, které mají potenciál přitáhnout velké publikum. Většina zkoumaných projektů měst kultury však nebyla udržitelná a neměla očekávaný dopad na dlouhodobý rozvoj měst. Projekt EHMK nebyl součástí udržitelné strategie měst. Proto zpráva obsahuje doporučení k dosažení jak krátkodobých, tak dlouhodobých dopadů a k vytváření udržitelných programů v rámci EHMK (Palmer, 2004).

Evropská unie v programu Kreativní Evropa klade stále větší důraz na SMART, udržitelný a inklusivní růst při prosazování evropské kulturní diverzity. A tento přístup se promítá i do kritérií přihlášek EHMK, kdy kandidátská města musí připravovat dlouhodobé strategie kulturního rozvoje města, které budou vytvářet dlouhodobá partnerství s ekonomickým i sociálním sektorem (Call for Submission of Applications for the Union Action „European Capital of Culture“, 2014).

Průvodce pro města připravující přihlášky v letech 2020–2033 (European Commission, 2014) jako úspěšný popisuje takový projekt, který využívá titulu EHMK k všeobecnému rozvoji města a který vytváří udržitelné kulturní, sociální a ekonomické dopady. Města mají ve svých programech propojovat kulturu, vzdělávání, turismus, územní plánování, sociální služby a další. V přihláškách by se měla objevit silná politická podpora a zájem na udržitelnosti od místních, regionálních i národních autorit.

Některá z kandidátských měst se stále silně vracejí k počátečním tradicím EHMK, k silnému potenciálu kulturního dědictví a jeho využití pro rozvinutí turismu. Jedním z příkladů v posledních letech je bulharský Plovdiv, EHMK 2019 (Lulcheva, 2019).

Světová organizace cestovního ruchu (WTO) definovala kulturní turismus jako „pohyb lidí se silnou motivací navštěvovat památky, muzea, festivaly a další kulturní akce, studovat přírodu, folklor a umění nebo například absolvovat pouť ke svatému místu“ (World Tourism Organization, 1993).

Evropské centrum pro tradiční a regionální kulturu (ECTARC) charakterizuje atraktory kulturního turismu jako: „archeologická naleziště a muzea; architektonické památky (ruiny, slavné budovy); umění, sochařství, řemesla, galerie, festivaly, akce; hudba a tanec (klasický, folklor, moderní); drama (divadlo, filmy, drama); jazykové a literární kurzy, akce; náboženské svátky, náboženská poutě; smíšené, folklorní a primitivní kultury a subkultury“ (ECTARC, 1989).

Pokud je hlavním cílem projektu EHMK revitalizace kulturního dědictví, pak v něm musí být zohledněny i trendy v potřebách návštěvníků. Současní návštěvníci vyžadují kombinaci kulturního turismu například s balneoterapií, odpočinkem u moře nebo v horách. V případě vhodné kombinace to může vést k nárůstu nového přílivu návštěvníků do destinací, které to umožňují.

V tomto ohledu je nutné zaměřit se v přihláškách na zlepšení:

- ochrany a údržby turistických míst;
- celkové úrovně služeb pro turisty;
- informačních služeb a marketingu a vytvoření vhodných komunikačních nástrojů pro veřejnost;
- dostupnosti, dopravního spojení a dopravní infrastruktury na regionální i místní úrovni.

10.4 EHMK a „města na okraji“

Města na okraji Evropy nebo také hraniční města jsou fenoménem, který se začal v projektech EHMK postupně objevovat po roce 1990. S rozšířením EU po roce 2004 získal zcela nový rozměr. Pokud hovoříme o hraničních městech, máme na mysli různé aspekty:

- teritoriální;
- sociální;
- urbanistické;
- politické (města postkomunistická či postkoloniální).

Jedná se o města, která používají EHMK jako nástroj své transformace a znovunalezení městské image s využitím place brandingu a place marketingu, to vše v evropském rozměru vnímání. Program EHMK rychle ukázal, že jeho dopad překračuje úzce kulturní (umělecké) aspekty, protože města vzala toto označení jako marketingovou příležitost ke zlepšení image v národním a evropském měřítku.

Z měst, která pracovala ve svých kandidaturách s tímto tématem, lze jmenovat například maďarskou Pécs v roce 2010 se sloganem „Borderless city“ nebo Marseille v roce 2013 s „Sharing the South“. Ten měl zdůrazňovat propojení města s celým regionem Provence. Obě města se pokusila přeorientovat své geografické umístění tak, aby sama sebe vnímala v centrální pozici, a nikoliv na periférii. Výzkum realizovaný na základě přihlášek i samotného průběhu EHMK v těchto městech (Turşie, 2015a) prokázal, že oba projekty:

- Měly značný dopad na internacionalizaci města;
- Pozitivně využily multikulturalismus jako příležitost pro město;
- Geografickou pozici, která je zdánlivě nevýhodná (hraniční), využily jako výhodu pomocí její reformulace;
- Přispěly k procesu vypořádávání města s minulostí;
- Pomohly k proměně vnímání urbanity a role veřejného prostoru.

Snad ve všech projektech EHMK můžeme nalézt propojování měst s regionem. Příkladem silného propojení je například EHMK 2013 Marseille – Provence. Města mají historické i současné vztahy s jinými, často i vzdálenými městy či regiony a tyto přesahy se odrážejí v kulturních programech.

Velmi specifický je příklad specifického zapojení dvou měst ze dvou rozdílných zemí do jednoho projektu. Jedná se o společný projekt Nového Sadu v Srbsku a Temešváru

v Rumunsku pro EHMK 2021⁵⁹. V roce 2016 panel expertů vybral tento projekt a doporučil k udělení titulu EHMK. Je to poprvé v historii EHMK, kdy spolu kandidovala a byla vybrána města, která jsou od sebe oddělena hranicí, byť je mezi nimi jen relativně malá vzdálenost, méně než 150 km. Města patří ke stejnému historickému regionu, Banátu, spojenému s řekou Dunaj. Díky vnější hranici EU je zde ovšem velký tlak na zajištění vnější bezpečnosti. Projekty se měly pokusit obnovit kulturní infrastrukturu v bývalé historické oblasti Banátu.

Mezi očekávané přínosy titulu EHMK pro Temešvár a Nový Sad uvedené v přihlášce patří (Rădoi, 2020):

- maximalizace turistického potenciálu města a rozvoj přilehlých oblastí;
- zvýšení počtu a kvality ubytovacích prostor (hotely, ubytovny);
- renovace památek a kulturních zařízení;
- zvýšené investice do budování kapacit v pohostinství;
- obnova kulturní infrastruktury a kulturních kompetencí a
- oživení veřejných prostor.

Také město Pafos v řecké části Kypru, jež získalo titul EHMK pro rok 2017, se snažilo vypořádat se svou minulostí. Kypr jako bývalá britská kolonie je stále ovlivňován koloniální historií. Zároveň je specifický svojí polohou a rozdělením na řeckou část, jež je součástí EU, a turecky mluvící severní Kypr. Přibližně čtyřicetitisícový Pafos byl jedním z nejmenších EHMK, a také rozpočet projektu okolo 8,5 mil. eur byl relativně nízký (Evropská komise, 2019).

Výzkum, který byl realizován po skončení projektu (Tsagkaridis, Cavalleri, & Flora, 2021) poukázal na skutečnost, že přestože Pafos je obvyklou turistickou destinací, místní obyvatelé nepovažovali za cíl EHMK zvýšení cestovního ruchu. Mezi hlavní cíle řadili především kultivaci občanů a touhu překlenout marginalizaci města. Zároveň po skončení cítili jako největší neúspěch akce to, že se nepodařilo zlepšit propojení obou komunit Kypru – turecké a řecké.

⁵⁹ Kvůli pandemii byl projekt přesunut na rok 2022.

Snaha o překonání traumat spojených s minulým i současným vývojem hraničních měst je tématem i v zemích střední a východní Evropy. Od rozpadu komunistických režimů se tyto země pokoušely redefinovat svoji národní identitu. Craig Young a Sylvia Kaczmarek v roce 2008 v této souvislosti popsali tři strategie přetvoření místní identity, jimiž jsou (Young & Kaczmarek, 2008):

- de-komunizace,
- návrat do „zlatého věku“ před dobou komunismu a
- westernizace/internacionalizace města.

Většina literatury se zaměřuje na proces dekomunizace měst, odstraňování socialistické minulosti prostřednictvím přeměny základních kulturních znaků – likvidace soch ve veřejném prostoru nebo přejmenování veřejných prostranství. Právě veřejná místa mají symbolický význam a představují místa paměti. Památky, pamětní desky a názvy ulic „přispívají k sémiotické přítomnosti vládnoucí ideologie, protože poskytují městské architektuře speciální symbolický obsah“ (Banjeglav, 2012).

Návrat do „zlatého věku“, tedy před etapu diktatury, je často založen na vzpomínkách pamětníků. Je doprovázen mimo jiné restaurováním památek a odhalováním stržených pomníků. To je spojeno s příběhy, které si každý z účastníků pamatuje trochu jinak. Soutěž EHMK představuje příležitost, jak se s identitou nově vypořádat a zároveň vytvořit nový společně vnímaný příběh identity města (Turšie, 2015b).

10.5 Zapojení českých měst v projektu EHMK

Česká republika má opakovanou zkušenost s procesem přípravy a implementace projektu EHMK. Poprvé v roce 2000, před vstupem ČR do EU a také v období před nastavením nového rámce EHMK. V tomto výjimečném roce titul Evropské město kultury získala Praha, spolu dalšími osmi evropskými městy (Avignon, Bergen, Bologna, Brusel, Helsinky, Krakov, Reykjavík a Santiago de Compostela). Každé z měst mělo svoje specifické téma: například Bergen – Umění, práce a volný čas, Helsinky – Věda, technika a budoucnost, Reykjavík – Kultura a příroda.

Praha si jako téma zvolila kulturní dědictví. Dramaturgická koncepce projektu Praha – Evropské město kultury 2000 vycházela z triády základních programových rovin: Příběh města, Město otevřených bran a Město pro život. Tato témata měla za cíl odrážet

tendence kulturního vývoje v Praze. Příběh města byl pohledem na vlastní kulturní minulost. Město otevřených bran pojímalo Prahu jako historickou křižovatku kulturních cest a vlivů a Město pro život přinášelo pojetí kulturního života moderního velkoměsta (Praha 2000 – Evropské město kultury, 1999). V rámci projektu se realizovalo více než 400 kulturních akcí, které byly financované především ze zdrojů na úrovni státu. Přípravy projektu probíhaly postupně již od roku 1995 a zahrnovaly jak neinvestiční, tak investiční akce (například adaptace bývalého klášterního kostela sv. Máří Magdaleny na České muzeum hudby).

Druhou příležitostí ČR získala pro rok 2015. Prvního výběrového kola, které se konalo v roce 2009, se účastnila tři města: Plzeň, Hradec Králové a Ostrava. Do druhého kola postoupila Plzeň a Ostrava. Zasedání druhého výběrového kola proběhlo v září 2010 a na základě doporučení expertního panelu byla vybrána Plzeň. Hlavním sloganem Plzeň 2015 bylo „Pilsen, Open Up!“, slogan vyjadřoval zahrnoval cíle přihlášky (Statutární město Plzeň, 2010):

- Otevřenost jako odvaha ke konfrontaci a veřejnému dialogu.
- Otevřenost novým myšlenkám, inovaci a kreativitě.
- Otevřenost vůči menšinovým žánrům, směrům i národnostem.
- Otevřenost, transparentnost a kultivovanost v procesu celé plzeňské kandidatury a věcí veřejných.
- Otevřenost vůči ostatním lidem.

Projekt Plzeň 2015 byl postaven na čtyřech programových liniích odkazujících na čtyři plzeňské řeky – Umění a technologie, Vztahy a city, Tranzit a menšiny a Příběhy a prameny. Stejně jako v případě EHMK Praha 2000 byly v Plzni a blízkém okolí byly realizovány jak neinvestiční, tak investiční akce (například DEPO 2015 nebo nová budova Divadla J.K. Tyla v Plzni). Celková návštěvnost 636 akcí zahrnutých do projektu EHMK dosáhla 1 384 060 osob (HaskoningDHV Czech Republic, 2016).

Také Plzeň ve své přihlášce zpracovávala téma vyrovnání s minulostí. Naději města představuje nová generace „jazykově zdatná, vzdělaná v nové demokracii, s širším rozhledem a doufejme s vnímáním jejich soužití v rámci evropského společenství“ (Statutární město Plzeň, 2010). Překonání dědictví totalitního režimu, resp. internalizaci symbolizoval slogan: Pilsen, open up! Jde o „otevření zevnitř každého

z nás a o překonání uzavřeného charakteru české společnosti. Tento charakter je způsoben hlubokými jizvami historických zkušeností země s totalitním režimem“ (Statutární město Plzeň, 2010). Spojení Plzně s její totalitní minulostí bylo prezentováno v přihlášce pod tématem Vztahy a city. V programové linii se pak jednalo například o sérii diskusí a uměleckých akcí, jako o další způsob řešení minulosti.

Slogan „Pilsen, open up“ má podle přihlášky také další význam. Název města je hovorově používán pro označení piva. A právě tento druhý smysl sloganu je spojen s návratem do „zlatého věku“, do doby, kdy plzeňské pivo proslavilo město v zahraničí. Kultura ale stále stojí na okraji zájmu, proto si EHMK jako svůj cíl dalo, aby do budoucna platilo, že: „slovo Plzeň evokuje vzrušení nejen u fanoušků piva, ale také u kulturních turistů a široké veřejnosti v Evropě i mimo náš kontinent“ (Statutární město Plzeň, 2010).

Ministerstvo kultury ČR vyhlásilo v roce 2021 výzvu adresovanou městům v České republice, která se chtějí ucházet o titul EHMK 2028. Města mají předložit žádosti nejpozději do 1. 9. 2022.

REFERENCE

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Abraham, A., & Platteau, J. P. (2004). Participatory development. Where culture creeps in. *Culture and public action*, s. 210–233.
- Agora Central Europe. (2006). *Jak přizvat občany ke spolupráci aneb jak dát radnici uši, aby slyšela, co lidé chtějí*. [vid 2021-10-20]. Dostupné z: <https://www.agorace.cz/nase-sluzby/participace-jak-prizvat-obcany-ke-spolupraci/>
- Agora Central Europe. (2017). *Města využívají participativní rozpočtování stále častěji*. [vid 2021-10-22]. Dostupné z: <https://www.participativni-rozpocet.cz/participativni-rozpocet.cz/blog/2021/02/09/participativni-hlasovani-v-roce-2020/>
- Albro, R. (2007). The terms of participation in recent UNESCO cultural policy making. IN: Blake, J. *Safeguarding Intangible Cultural Heritage. Challenges and Approaches* (s. 109–128). Buih Wells: Institute of Art & Law.
- Anderson, B. (1983). *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. London: Verso.
- Anholt, S. (2012). Competitive Identity. In: Morgan, N. Pritchard, A. & Pride, R. *Destination Brands. Managing Place Reputation* (s. 20–31). London: Routledge.
- Arendtová, H. (2007). *Vita activa. Neboli O činném životě*. Praha: Oikoymenh.
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association*, 35(4), s. 216–224.
- Aubert, A., Marton, G., & Raffay, Z. (2015). Impacts of the European capital of culture title of Pécs on the city's tourism. *Geographica Timisiensis*, 24(1), s. 31–42.
- Balfour, M. (2014). Performing the Promised Land: The Festivalizing of Multi-cultures in the Margate Exodus Project. In: Bennett, A. Taylor, J & Woodward, I. *The Festivalisation of Culture* (s. 207–228). Farnham: Ashgate Publishing.
- Balsas, C. (2004). City Centre Regeneration in the Context of the 2001 European Capital of Culture in Porto, Portugal. *Local Economy*, 19(4), s. 396–410.

- Banjeglav, T. (2012). *Memory of War or War over Memory? The Official Politics of Remembering in 1990s Croatia*. Wien: Institute for Human Sciences.
- Bartošek, M. (1995). *Dějiny římského práva. Ve třech fázích jeho vývoje*. Praha: Academia.
- Beck, U. (2004). *Riziková společnost. Na cestě k jiné moderně*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Bennett, A., Taylor, J., & Woodward, I. (2014). *The Festivalization of Culture*. Farnham: Ashgate Publishing.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1999). *Sociální konstrukce reality. Pojednání o sociologie vědění*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury.
- Bernheimer, M. (28. červen 2003). Beyond the big three. *Financial Times*, s. 21.
- Bianchini, F. (1993). Remaking European cities. The role of cultural policies. In: Bianchini, F. & Parkinson, M. *Cultural Policy and Urban Regeneration. The West European Experience* (s. 1–20). Manchester: Manchester University Press.
- Blažek, B. (2004). *Venkovy. Anamnéza, diagnóza, terapie*. Brno: Era.
- Boland, P. (2010). 'Capital of Culture – you must be having a laugh!' Challenging the official rhetoric of Liverpool as the 2008 European cultural capital. *Social & Cultural Geography*, 11(7), s. 627–645. doi:10.1080/14649365.2010.508562.
- Boulding, K. E. (1956). *The Image. Knowledge in Life and Society*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Bourdieu, P. (1999). *Teorie jednání*. Praha: Karolinum.
- Braddock, R. (1958). An Extension of the "Lasswell Formula". *Journal of Communication*(8), s. 88–93.
- Brint, S. (březen 2001). Gemeinschaft Revisited: A Critique and Reconstruction of the Community Concept. *Sociological Theory*, 19(1), s. 1–23. doi:10.1111/0735-2751.00125.
- brutalassault.cz. (1996–2021). *Brutal Assault*. [vid 2021-09-12]. Dostupné z: <https://brutalassault.cz>
- Buben, M. (2003). *Encyklopedie heraldiky. Světská a církevní titulatura a reálie*. Praha: Libri.

- Burksiene, V., Dvorak, J., & Burbulyte-Tsiskarishvili, G. (2018). Sustainability and sustainability marketing in competing for the title of European Capital of Culture. *Organizacija*, 51(1).
- Call for Submission of Applications for the Union Action „European Capital of Culture“*. (2014). [vid 2021-06-20]. Dostupné z: https://culture.ec.europa.eu/sites/default/files/library/capitals-culture-call-applications2019_en.pdf
- Cassirer, E. (1996). *Filosofie symbolických forem*. Praha: Oikoymenh.
- Centrum občanského vzdělávání. (22. říjen 2021). *COV-Participativní metody*. [vid 2021-10-22]. Dostupné z: <http://www.participativnimetody.cz/>
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*(94), s. 95–120.
- Colours of Ostrava. (2021). *Colours of Ostrava*. [vid 2021-09-12]. Dostupné z: <https://www.colours.cz/>
- Cornwall, A. (2008). Unpacking ‘Participation’. Models, meanings and practices. *Community Development Journal*, 43(3), s. 269–283.
- CzechTourism. (září 2021). *Kategorizace organizací destinačního managementu. Technický předpoklad*. Dostupné z: https://www.czechtourism.cz/cms/getmedia/03c326c7-bfa8-4b08-a38e-5b9600b87f7b/Technicky-predpoklad-Kategorizace-DMO_29-9-2021.pdf
- Čarek, J. (1985). *Městské znaky v českých zemích*. Praha: Academia.
- Česká republika. (1993). Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, v platném znění. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1>
- Česká republika. (1997). Ústavní zákon č. 347/1997 Sb. o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, v platném znění. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/19>
- Česká republika. (2000a). Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>

- Česká republika. (2000b). Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), v platném znění. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-129>
- Česká republika. (2000c). Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, v platném znění. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-131>
- Česká republika. (2000d). Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, v platném znění. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-219>
- Česká republika. (2000e). Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>
- Česká republika. (2001a). Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), v platném znění. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-320>
- Česká republika. (2001b). zákon č. 352/2001 Sb., o užívání státních symbolů ČR. Dostupné z: [Zákony pro lidi: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-352](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-352)
- Česká republika. (2004). Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, v platném znění. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-500>
- Česká republika. (2013). Zákon č. 256/2013 Sb., o katastru nemovitostí (katastrální zákon), v platném znění. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-256>
- Česká republika. (2020). Zákon č. 51/2020 Sb., o územně správním členění státu a o změně souvisejících zákonů (zákon o územně správním členění státu), v platném znění. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-51>
- Československá socialistická republika. (1969). Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy (kompetenční zákon), v platném znění. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1969-2>
- Český statistický úřad. (2021a). *Základní územní číselníky na území ČR a klasifikace CZ-NUTS*. [vid 2021-12-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/i_zakladni_uzemni_ciselniky_na_uzemi_cr_a_klasifikace_c

- Český statistický úřad. (2021b). *Veřejná databáze: Území, sídelní struktura*.
[vid 2021-12-06]. Dostupné z:
<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30829>
- De Certeau, M. (1984). *The practice of everyday life*. Los Angeles: University of California Press.
- Demartini, P., Marchiori, M., & Marchegiani, L. (červen 2018). Citizen Engagement as a Criterion to Select the European Capital of Culture. A Critical Appraisal. *IFKAD 2018. Conference paper*.
- DeVito, J. (2008). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada.
- Ding, E. (2016). Rethinking the Peircean trichotomy of icon, index, and symbol. *Semiotica*. doi:10.1515/sem-2015-0134.
- Dunstan, G. (1994). *Becoming Coastwise, the Path of Festivals and Cultural Tourism. Landscape and Lifestyle Choices for the Northern Rivers of NSW*. Lismore: Southern Cross University.
- Durkheim, É. (2002). *Elementární formy náboženského života. Systém totemismu v Austrálii*. Praha: Oikoymenh.
- Durkheim, É. (2004). *Společenská dělba práce*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury.
- ECTARC. (1989). *Contribution to the Drafting of a Charter for Cultural Tourism*. Llangollen: European Centre for Traditional and Regional Culture.
- Eliade, M. (1994). *Posvátné a profánní*. Praha: Česká křesťanská akademie.
- Eshuis, J., Braun, E., & Klinj, E. (2013). Place Marketing as Governance Strategy. An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Their Effects on Attracting Target Groups. *Public Administration Review*, 73(3), s. 507–516.
- European Commission. (1985). *Resolution of the ministers responsible for cultural affairs, meeting within the council, of 13 June 1985 concerning the annual event 'European City of Culture', C 153/2*. [vid 2021-10-07]. Dostupné z:
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/GA/TXT/?uri=CELEX:41985X0622>

- European Commission. (2009). *European Capitals of Culture: The road to success. From 1985 to 2010*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission. (2014). *European Capitals of Culture 2020 to 2033. A guide for cities preparing to bid*. Dostupné z: https://culture.ec.europa.eu/sites/default/files/capitals-culture-candidates-guide_en_vdec17.pdf
- European Commission. (2021). *European Capitals of Culture*. [vid 2021-10-07]. Dostupné z: Culture and Creativity: <https://culture.ec.europa.eu/policies/culture-in-cities-and-regions/european-capitals-of-culture>
- European Commission. (2021). *Open call for expression of interest EAC/A03/2021 for the establishment of a pool of experts to be potentially members of the Panel for the Union action "European Capital of Culture" under Decision 445/2014/EU*. Dostupné z: <https://culture.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-05/eac-a03-2021-call-for-experts.pdf>
- Evropská komise. (11. červen 2019). *Zpráva Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů. Následné hodnocení projektu „Evropská hlavní města kultury“ pro rok 2017 (Pafos a Aarhus)*. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019DC0266&from=EN>
- Film Servis Festival Karlovy Vary, a.s. (2021). [vid 2021-09-12]. Dostupné z: KVIFF: <https://www.kviff.com>
- Fischer, F. (2012). Participatory Governance. From Theory To Practice. In: Levi-Faur, D. *The Oxford Handbook of Governance* (s. 498–511). Oxford: Oxford University Press.
- Florida, R. (2012). *The Rise of the Creative Class. Revisited*. New York: Basic Books.
- Florida, R. (2017). *The New Urban Crisis. How Our Cities Are Increasing Inequality, Deepening Segregation, and Failing the Middle Class and What We Can Do About It*. New York: Basic Books.

- Florida, R., Mellander, C., & Stolarick, K. (leden 2011). Beautiful Places. The Role of Perceived Aesthetic Beauty in Community Satisfaction. *Regional Studies*, 45(1), s. 33–48.
- Fricke, C., & Gualini, E. (2017). Metropolitan regions as contested spaces. The discursive construction of metropolitan space in comparative perspective. *Territory, Politics, Governance*, 6(2), s. 199–221.
doi:10.1080/21622671.2017.13518.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public administration review*, 66(1), s. 66–75.
- García, B., & Cox, T. (2013). *European Capitals of Culture: Success Strategies and Long-Term Effects*. Dostupné z: Directorate General for Internal Policies, Policy Department B. Structural and Cohesion Policies.:
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2013/513985/I_POL-CULT_ET\(2013\)513985_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2013/513985/I_POL-CULT_ET(2013)513985_EN.pdf)
- Gehl, J. (2012). *Města pro lidi*. Praha: Nadace Partnerství.
- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*(29), s. 403–428.
- Gojová, A. (2013). Práce s komunitou. In: Matoušek, O. *Encyklopedie sociální práce* (s. 309–312). Praha: Portál.
- Gomes, P., & Librero-Cano, A. (2018). Evaluating three decades of the European Capital of Culture programme. A difference-in-differences approach. *Journal of Cultural Economics*, 42(1), s. 57–73.
- Goody, J. (2000). *The Power of the Written Tradition*. Washington, London: Smithsonian Institution Press.
- Govers, R., & Go, F. (2009). *Place Branding. Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*. London: Palgrave Macmillan.
- Grodach, C., & Loukaitou-Sideris, A. (2007). Cultural development strategies and urban revitalization: A survey of US cities. *International journal of cultural policy*, 13(4), s. 349–370.

- Haken, R., Havlín, F., Marek, O., Mička, P., Nawrath, M., & Vachůnová, Z. (2016). *Metodika participace aneb jak zapojit občany do rozhodování*. Dostupné z: <https://www.agorace.cz/nase-sluzby/metodika-participace/>
- Hamm, B., & Atteslander, P. (1974). *Materialien zur Siedlungssoziologie*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Hankinson, G. (2005). Destination brand images. A business tourism perspective. *The Journal of Services Marketing*, 19(1), s. 24–32. doi:10.1108/08876040510579361.
- Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science*(162), s. 1243–1248.
- HaskoningDHV Czech Republic. (2016). *Evaluační zpráva projektu Plzeň-Evropské hlavní město kultury 2015*. Dostupné z: <https://www.depo2015.cz/download/artattach/381-plzen-2015-evaluace-zprava-.pdf>
- Heger, V. (2012). *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada.
- Heidegger, M. (1993). *Básnický bydlí člověk*. Praha: Oikoymenh.
- Hejdánek, L. (2014). *O umění*. Praha: Oikoymenh.
- Herrero, L., Sanz, J., Devesa, M., Bedate, A., & del Barrio, M. (2006). The Economic Impact of Cultural Events. A Case Study of Salamanca 2002, European Capital of Culture. *European Urban and Regional Studies*, 13(1), s. 41–75.
- Hlavní město Praha. (2000). *Obecně závazná vyhláška č. 55/2000 Sb. hl. m. Prahy, kterou se vydává Statut hlavního města Prahy, v platném znění*. [vid 2021-12-07]. Dostupné z: Praha. Hlavní město Praha.: https://www.praha.eu/public/b9/f1/c5/1282873_1141323_Uplne_zneni_Statutu_hl._m._Prahy_k_1._2._2021.pdf
- Houzar, P. (2016). *Klíč ke znakům měst České republiky*. Brno: Moravská zemská knihovna.
- Hrozinková, E., & Novotný, V. (2013). *Základy organizace veřejné správy v ČR. 3. upravené vydání*. Plzeň: Aleš Čeněk.
- Hrubeš, M. (2014). Co je participace a participativní demokracie? In: Pánek, J. Hrubeš, M. Kubásek, M. Valůch, J & Zahumenská, V. *GeoParticipace. Jak používat*

prostorové nástroje v rozhodování o lokalitách, ve kterých žijeme? (s. 8–13).

Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Hrůza, J. (2014). *Svět měst*. Praha: Academia.

Hudson, C., & Sandberg, L. (2019). Narrating the gender-equal city – doing gender equality in the Swedish European Capital of Culture Umeå 2014. *Culture Unbound. Journal of Current Cultural Research*, 11(1), s. 29–51.

Hudson, C., Sandberg, L., & Schmauch, U. (2017). The co-creation (of) culture? The case of Umeå, European Capital of Culture 2014. *European Planning Studies*, 25(9), s. 1538–1555.

Christaller, W. (1980). *Die zentralen Orte in Süddeutschland. Eine ökonomisch-geographische Untersuchung über die Gesetzmäßigkeit der Verbreitung und Entwicklung der Siedlungen mit städtischer Funktion*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

IPR Praha. (21. říjen 2015). *Manuál participace. Jak zapojit veřejnost do plánování města*. Dostupné z:
http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/Manual_Participace/man_part_1510.pdf

Janečková, L., & Vašítková, M. (1999). *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada.

Jetmarová, J. (2017). O liminalitě, communitas a dotecích Absolutna. Fenomenologie ultravytrvalostního sportu. *Český lid*, 104(1), s. 53–70.
doi:10.21104/CL.2017.1.04.

Kabátová, Š. (8. květen 2018). Zákaz sezení mimo lavičky? Most se nevzdá protiústavní vyhlášky, uklidňuje prý napětí. *Lidové noviny*. [vid 2021-10-20].
Dostupné z: https://www.lidovky.cz/domov/zakaz-sezeni-mimo-lavicky-most-se-protiustavni-vyhlasky-nechce-vzdat.A180503_103201_In_domov_sk

Kalenda, T., & Karger, J. (2011). "Kreativní třída" v kritické optice Bourdieueho teorie. *Konstrukt. Časopis kulturních studií*, 1(6). [vid 2021-11-21]. Dostupné z:
https://www.researchgate.net/publication/226045543_Kreativni_trida_v_kriticke_optice_Bourdieuho_teorie_Creative_Class_in_the_Critical_Perspective_of_Bourdieu's_Theory

- Kalný, M. (2017). *Soukromý zájem ve veřejném prostoru*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Karlíček, M. (2018). *Základy marketingu*. Praha: Grada.
- Kavaratzis, M. (1. listopad 2004). From city marketing to city branding. Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*(1), s. 58–73. doi:10.1057/palgrave.pb.5990005.
- Kavková, A. (2019). *Retrohraní. Přes 200 her z doby, kdy nebyly mobily*. Praha: Albatros Media.
- Keller, J. (1996). Komunita. In: Linhart, J. Petrusek, M. Vodáková, A. & Maříková, H. *Velký sociologický slovník* (s. 513). Praha: Karolinum.
- King, C. S., Feltey, K. M., & Susel, B. O. (1998). The question of participation. Toward authentic public participation in public administration. *Public administration review*, s. 317–326.
- Koťátko, P. (1996). Komunikace. In: Linhart, J. Petrusek, M. Vodáková, A. & Maříková, H. *Velký sociologický slovník* (s. 507–508). Praha: Karolinum.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2012). A place marketing and place branding perspective revisited. In: Morgan, N. Pritchard, A & Pride, R. *Destination Brands. Managing Place Reputation*. (s. 33–54). London: Routledge.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada.
- Kratochvíl, P. (ed.). (2018). *Veřejný prostor v ohrožení? Aktuální problémy městského veřejného prostoru z pohledu společenskovedních disciplín*. Praha: Ústav dějin umění AV ČR, v.v.i.
- Kratochvíl, P. (2015). *Městský veřejný prostor*. Praha: Zlatý řez.
- Kratochvíl, P. et al. (2017). *Veřejný prostor CZ. Krajina města. Public space CZ. Urban landscape*. Praha: Galerie Jaroslava Fragnera.

- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture. A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*, 47(1).
- Kundera, M. (2006). *Nesnesitelná lehkost bytí*. Brno: Atlantis.
- Lähdesmäki, T. (2014). European capital of culture designation as an initiator of urban transformation in the post-socialist countries. *European Planning Studies*, 22(3), s. 481–497.
- Lasswell, H. (1948). The Structure and Function of Communication in Society. V L. Bryson, *The Communication of Ideas* (s. 37–51). New York: Institute for Religious and Social Studies.
- Lauterborn, B. (1990). New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. *Advertising Age*, 61(41), s. 26.
- Law, C. (1996). *Tourism in Cities*. London: McGraw Hill.
- Listina základních práv a svobod*. (nedatováno). [vid 2021-11-29]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>
- Lochmannová, A. (2017). *Veřejná správa. Základy veřejné správy*. Prostějov: Computer Media.
- Löw, M. (2008). *Soziologie der Städte*. Frankfurt am Mein: Suhrkamp.
- Lulcheva, I. (2019). State of cultural tourism in the city of Plovdiv in the perspective of being the European capital of culture. *Scientific Papers. Management, Economic Engineering in Agriculture & Rural Development*, 19(3). Dostupné z: http://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.19_3/Art47.pdf
- Lynch, K. (2004). *Obraz města. The image of the city*. Praha: Bova Polygon.
- Magrath, A. (1986). When marketing services, 4Ps are not enough. *Business Horizons*, 29(3), s. 44–50.
- Marx, K., & Engels, B. (1976). *Vybrané spisy v pěti svazcích. Sv. 1*. Praha: Svoboda.
- Massey, D. (1994). *Space, place and gender*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

- Mayerová, M. (2019). *Dopady projektu Maribor – Evropské hlavní město kultury 2012. Diplomová práce*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z: <https://vskp.vse.cz/77640>
- McCarthy, E. J. (1964). *Basic marketing: A managerial approach*. Homewood: Richard D. Irwin.
- McKercher, B., & DuCross, H. (2002). *Cultural Tourism. The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*. Philadelphia: Haworth Hospitality Press.
- Město Vidnava. (2020). *Historie města*. [vid 2022-01-27]. Dostupné z: Město Vidnava: <https://www.vidnava.cz/mesto-vidnava/historie-a-soucasnost/historie>
- MFDF Ji.hlava. (12. září 2021). [vid 2021-09-12]. Dostupné z: <https://www.ji-hlava.cz/>
- Mongin, O. (2017). *Urbánní situace. Město v čase globalizace*. Praha: Karolinum.
- Musil, J., & Müller, J. (2008). Vnitřní periferie v České republice jako mechanismus sociální exkluze. *Sociologický časopis. Czech Sociological Review*, 44(2), s. 321–348.
- Nakonečný, M. (1996). Symbol. In: Linhart, J. Vodáková, A. & Klener, P. *Velký sociologický slovník. 2. P–Ž*. (s. 1255). Praha: Karolinum.
- Nakonečný, M. (1997). *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia.
- Národní seznam Archives. (12. září 2021). [vid 2021-09-12]. Dostupné z: Národní ústav lidové kultury: <https://www.nulk.cz/category/seznam/page/2/>
- Národní ústav lidové kultury, Strážnice. (12. září 2021). *Mezinárodní folklorní festival "Strážnice"*. [vid 2021-09-12]. Dostupné z: <https://festivalstraznice.cz/>
- Navabi, A. (9. říjen 2017). *Physical Goods, Immaterial Goods, and Public Goods*. [vid 2021-06-20]. Dostupné z: <https://ashnavabi.com/2017/10/09/physical-goods-immaterial-goods-and-public-goods/>
- Nechita, F. (2015). Bidding for the European Capital of Culture: Common Strengths and Weaknesses at the Pre-selection Stage. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series VII: Social Sciences, Law*, 8(1).
- Norberg-Schulz, C. (2010). *Genius loci. Krajina, místo, architektura*. Praha: Dokořán.

- O'Callaghan, C. (2012). Urban anxieties and creative tensions in the European Capital of Culture 2005. 'It couldn't just be about Cork, like'. *International journal of cultural policy*, 18(2), s. 185–204. doi:10.1080/10 286632.2011.567331.
- Official Journal of the European Union*. (2005). [vid 2021-10-07]. Dostupné z: Decision No 649/2005/EC of the European Parliament and of the Council of 13 April 2005 amending Decision No 1419/1999/EC establishing a Community action for the European Capital of Culture event for the years 2005 to 2019: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:117:0020:0021:EN:PDF>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (1998). A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action. *The American Political Science Review*, 92(1), s. 1–22. doi:<https://doi.org/10.2307/2585925>.
- Ostrom, E. (2000). Collective action and the evolution of social norms. *The Journal of Economic Perspectives*, 14(3), s. 137–158.
- Palmer, R. (2004). *European Cities and Capitals of Culture. Study Prepared for the European Commission Part I*. Brussels: Palmer-Rae Associates. International Cultural Advisors.
- Patočka, J. a kol. (2017). *Evaluační v kultuře. Ekonomické hodnocení kulturních událostí a festivalů*. Praha: Professional Publishing.
- Patočka, J., & Heřmanová, E. (2008). *Lokální a regionální kultura v České republice. Kulturní prostor, kulturní politika a kulturní dědictví*. Praha: ASPI.
- Pehal, M. (2014). Rituál a tělesnost: ritologie Ronalda L. Grimese. *Theatralia*, s. 25–51.
- Perlín, R., Kučerová, S., & Kučera, Z. (2010). Typologie venkovského prostoru Česka. *Geografie*, 115(2), s. 161–187.
- Plzen Czech Republic Plzeň. Free photo on Pixabay*. (nedatováno). [vid 2022-01-27]. Dostupné z: Pixabay: <https://pixabay.com/photos/plzen-czech-republic-plze%c5%88-cesky-4758650/>.
- Pomahač, R. (2012). *Veřejná správa*. Praha: C.H.Beck.

- Pospěch, P. (2013). Městský veřejný prostor. Interpretativní přístup. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, 49(1), s. 75–100.
doi:10.13060/00380288.2013.49.1.04.
- Praha 2000 – Evropské město kultury. (1999). *Praha 2000 – Evropské město kultury. Program*. Praha.
- Průcha, P. (2012). *Správní právo*. Praha: Doplněk.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work. Civic Tradition in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Půtová, B. (2021). Suvenýry na pražské Královské cestě jako objekt utváření a vyjednávání autenticity. *Národopisná revue*(4), s. 270–286.
- Rădoi, I. (2020). European Capital of Culture, Urban Tourism and Cross-Border Cooperation Between Romania and Serbia. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 22(4), s. 547–559.
- Ramonet, I. (2003). *Tyranie médií*. Praha: Mladá fronta.
- Registr komunálních symbolů*. (nedatováno). [vid 2022-01-03]. Dostupné z: Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky: <https://rekos.psp.cz/>
- Richards, G., & Wilson, J. (2004). The Impact of Cultural Events on City Image: Rotterdam, Cultural Capital 2001. *Urban Studies*, 41(10), s. 1931–1951.
- Roberts, N. (2004). Public deliberation in an age of direct citizen participation. *The American review of public administration*, 34(4), s. 315–353.
- Rousseau, J. J. (1978). *Rozpravy*. Praha: Svoboda.
- Rowe, G., & Frewer, L. J. (2004). Evaluating public-participation exercises. A research agenda. *Science, technology, & human values*, 29(4), s. 512–556.
- Sally, D. (leden 1995). Conversation and Cooperation in Social Dilemmas: A Meta-Analysis of Experiments from 1958 to 1992. *Rationality and Society*, 7(1), s. 58–92. doi:10.1177/1043463195007001004.
- Satyanath, S., Voigtländer, N., & Voth, H.-J. (duben 2017). Bowling for Fascism: Social Capital and the Rise of the Nazi Party. *Journal of Political Economy*, 125(2), s. 478–526. doi:10.1086/690949.

- Shannon, C. E. (1948). A Mathematical Theory of Communication. *The Bell System Technical Journal*(27), s. 379–423.
- Shukla, P., Brown, J., & Harper, D. (nedatováno). Image Association and European Capital of Culture: Empirical Insights through the Case Study of Liverpool. *Tourism Review*, 60(2), s. 6–12.
- Schielicke, A. M., Mothes, C., & Marcenaro, V. (2018). Apropos Prohlis: A participatory art project in the Run-Up to Dresden as the European Capital of Culture 2025. *Journal of Audience and Reception Studies*, 15(2). Dostupné z: <https://www.participations.org/Volume%2015/Issue%202/14.pdf>
- Schmelzkopf, K. (2002). Incommensurability, land use, and the right to space: Community gardens in New York City. *Urban Geography*, 23(4), s. 323–343.
- Schramm, W. (1954). *The Process and Effects of Mass Communications*. Urbana: University of Illinois Press.
- Schwarzenberg, K. (2007). *Heraldika*. Praha: Vyšehrad.
- Signal Productions s.r.o. (2020). [vid 2021-09-12]. Dostupné z: Signal festival. Festival digitální a kreativní kultury v Praze: <https://www.signalfestival.com/>
- Sládeček, V., Melotíková, P., & K., F. (2015). *Organizace státní správy*. Praha: Leges.
- Slavík, J. (2014). *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách. Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada.
- Slavnosti Královny Elišky v Hradci Králové. (2009). *Slavnosti Královny Elišky v Hradci Králové*. [vid 2021-09-12]. Dostupné z: <http://www.slavnostikralovnyelisky.cz/>
- Slavnosti svobody Plzeň. (2020). *Úvodní stránka*. [vid 2021-09-12]. Dostupné z: Slavnosti svobody Plzeň: <https://www.slavnostisvobody.cz/>
- Smetanova Litomyšl. (2021). *Smetanova Litomyšl*. [vid 2021-09-12]. Dostupné z: <https://smetanovalitomysl.cz/>
- Statutární město Plzeň. (2010). *Plzeň 2015. Příhláška města Plzně do soutěže o titul Evropské hlavní město kultury 2015*. Plzeň.
- Statutární město Plzeň. (2022). *Symboly města Plzně. Oficiální informační server města Plzně*. [vid 2022-01-27]. Dostupné z: Město Plzeň: <https://www.plzen.eu/o-meste/symboly/symboly-mesta-plzne.aspx>

- Stavrides, S. (2016). *Common Space. The City as Commons*. London: Bloomsbury Publishing.
- Stavrides, S. (2019). *Common spaces of urban emancipation*. Manchester: Manchester University Press.
- Steiner, L., Frey, B., & Hotz, S. (2015). European capitals of culture and life satisfaction. *Urban studies*, 52(2), s. 374–394.
doi:10.1177/0042098014524609.
- Špaček, D. (2016). *Public management v teorii a praxi*. Praha: C. H. Beck.
- Šťastná, J. (2016). *Když se řekne komunitní práce*. Praha: Karolinum.
- Tiebout, C. M. (1956). A Pure Theory of Local Expenditures. *Journal of Political Economy*, 64(5), s. 416–424.
- Tönnies, F. (1887). *Gemeinschaft und Gesellschaft*. Leipzig: Fues. [vid 2021-08-19].
Dostupné z:
https://www.deutschestextarchiv.de/book/view/toennies_gemeinschaft_1887?p=9
- Tsagkaridis, K., Cavalleri, F., & Flora, K. (2021). Decision-Makers' Cultural Influence on the Implementation of the European Capital of Culture: A Longitudinal Study.
doi:10.31234/osf.io/qwh6r.
- Turner, V. (2004). *Průběh rituálu*. Brno: Computer Press.
- Turnhout, E. S., Van Bommel, S., & Aarts, N. (2010). How Participation Creates Citizens. Participatory Governance as Performative Practice. *Ecology and Society*, 15(4), s. 26. Dostupné z:
<http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/art26/>
- Turşie, C. (2015a). Re-Inventing the Centre-periphery Relation by the European Capitals of Culture. Case-studies: Marseille-Provence 2013 and Pecs 2010. *Eurolimes* (19), s. 71–84.
- Turşie, C. (2015b). The unwanted past and urban regeneration of Communist heritage cities. *The Journal of Education, Culture, and Society*, 6(2), s. 122–138.
- Ufer, U. (1. červen 2015). Urban access. Contested spaces and contested politics. *Focaal*, s. 64–77. doi:10.3167/fcl.2015.720106.

- UNeECC. (2021). *History. European Capitals of Culture*. [vid 2021-10-07]. Dostupné z: University Network of the European Capitals of Culture: <https://uneecc.org/european-capitals-of-culture/history/>
- UNESCO. (2005). *Jodhpur initiatives. Asia–Pacific creating creative communities—a strategy for the 21st century*. Bangkok: UNESCO Office Bangkok and Regional Bureau for Education in Asia and the Pacific.
- Úřední věstník Evropské unie L 437/116. (28. prosinec 2020). Dostupné z: Rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady (EU) 2020/2229 ze dne 23. prosince 2020, kterým se mění rozhodnutí č. 445/2014/EU o zavedení akce Unie ve prospěch Evropských hlavních měst kultury pro roky 2020 až 2033: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32020D2229&from=EN>.
- Úřední věstník. L 166. (1999). [vid 2021-10-07]. Dostupné z: Rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady č. 1419/1999/ES ze dne 25. května 1999 o zavedení akce Společenství na podporu projektu "Evropské hlavní město kultury" pro roky 2005 až 2019: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:31999D1419&from=EN>
- Ústav koncepce a rozvoje města Plzně. (říjen 2020). *Plzeňský standard participace. Zapojení veřejnosti do tvorby veřejného prostoru*. [vid 2021-10-20]. Dostupné z: <https://www.ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/participace/participace.aspx>
- van Genneep, A. (1996). *Přechodové rituály. Systematické studium rituálů*. Praha: Lidové noviny.
- Váně, J. (2012). *Komunita jako nová naděje?* Plzeň: Západočeská univerzita.
- Venkov nevymírá. (2. červen 2010). [vid 2021-11-08]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6431216>
- Vítová, Š. (1996). Komunikace masová. In Linhart, J. Petrusek, M. Vodáková, A. & Maříková, H. *Velký sociologický slovník* (s. 508–509). Praha: Karolinum.
- Weber, M. (2009). *Metodologie, sociologie a politika*. Praha: Oikoymenh.
- World Tourism Organization. (1993). *Recommendations on Tourism Statistics*. Madrid: WTO.

Young, C., & Kaczmarek, S. (2008). The Socialist Past and Postsocialist Urban Identity in Central and Eastern Europe: The case of Lodz, Poland. *European Urban and Regional Studies*, 15(1), s. 53–70.

Zavattaro, S. M. (červen 2010). Municipalities as Public Relations and Marketing Firms. *Administrative Theory & Praxis*, 32(2), s. 191–211.

Zavattaro, S. M. (2018). What's in a symbol? Big questions for place branding in public administration. *Public Administration Quarterly*, 42(1), s. 90–119.

Název	Municipální marketing
Autoři	Ing. Vojtěch Kouba, Ph.D. Ing. Jitka Černá, Ph.D. Ing. Daniela Kolouchová, Ph.D. Ing. Milan Lindner, Ph.D. Ing. Pavla Petrová, Ph.D.
Vydavatel	Vysoká škola ekonomická v Praze Nakladatelství Oeconomica
Doporučeno	pro magisterské studium na VŠE v Praze
Vydání	1. vydání v elektronické podobě
Návrh obálky	Daniel Hamerník, DiS.
Počet stran	146
DTP	Vysoká škola ekonomická v Praze Nakladatelství Oeconomica
Sazba	autoři

Tato publikace neprošla redakční úpravou.

ISBN 978-80-245-2449-8

DOI: 10.18267/tb.2022.kou.2449.8

<https://doi.org/10.18267/tb.2022.kou.2449.8>

Zdarma ke stažení