

Evaluační zpráva a policy paper: Hmotný a nehmotný veřejný prostor: definice, stav a možné přístupy

Jana Hořická, Michal Šourek, Kateřina Sidiropulu Janků
(České vysoké učení technické v Praze)

Lenka Waschková Císařová, Rudolf Burgr, Barbora Vacková, Terezie Lokšová
(Masarykova univerzita, Brno)

Ivan Kosturák, Martin Roučka
(Neogenia/Munipolis, Brno)



Spolu v Telči, spoluvtelci.cz

Praha, Brno, listopad 2022

Evaluační zpráva a policy paper: Hmotný a nehmotný veřejný prostor: definice, stav a možné přístupy (TL02000409-V5)



Projekt TL02000409, Doma ve městě UNESCO: Hmotný a nehmotný veřejný prostor měst se zvláštní památkovou ochranou, pilotní projekt Telč

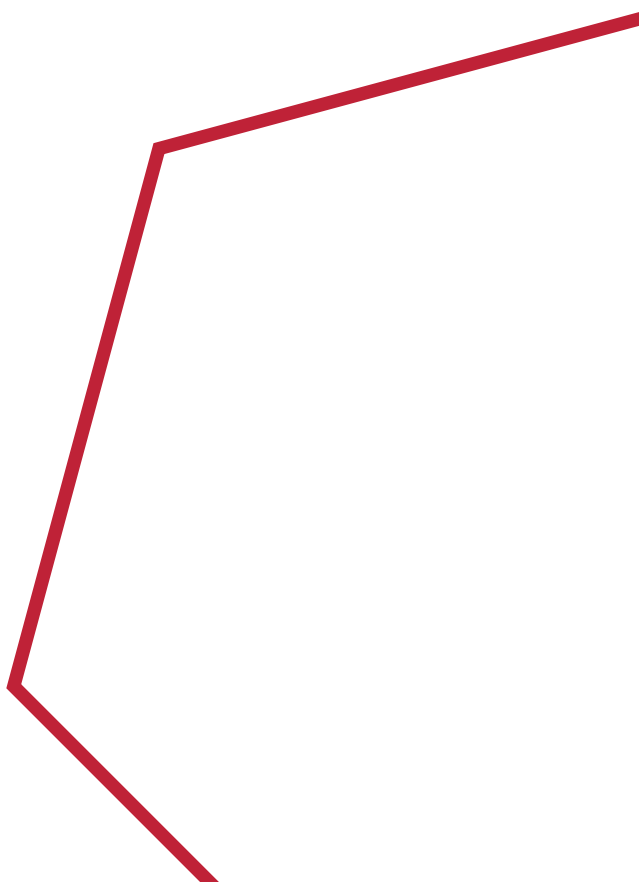
Tento dokument shrnuje základní zjištění, poznatky a výstupy souhrnné výzkumné zprávy *Komunikační kanály, klíčoví aktéři a obsahy komunikace v Telči* (výstup TL02000409-V1), komunikačního workshopu *Komunikační strategie na míru: seznámení s možnostmi ICT technologií v Telči* (výstup TL02000409-V2), aktivačního workshopu *Klíčení v Telči* (výstup TL02000409-V6), a z inovace komunikační platformy *Mobilní rozhlas* (výstup TL02000409-V4), pozorování v rámci lokálního terénního výzkumu a baterie evaluačních rozhovorů s vybranými klíčovými aktéry komunikace v Telči a experty.

Součástí jsou popis a evaluace stavu a řešení problému, na ně pak navazující policy paper obsahující doporučení podložená podrobnou analýzou hmotného i nehmotného veřejného prostoru a jeho užívání různými aktéry.

Evaluační zpráva a souhrn doporučení (policy paper) vycházejí z výzkumu v Telči, ale tento výstup je zobecněný, především v části doporučení a shrnutí, a je tak primárně použitelný v obcích, ve kterých řeší obdobné problémy a situace.

OBSAH

Souhrn doporučení	4
1. Popsání stavu	6
1.1. Východiska	6
1.2. Postup.....	6
1.3. Analýza a vývoj řešeného problému	8
1.4. Zjištění analytické fáze projektu	9
2. Evaluace	16
2.1. Popis aplikace analytických zjištění	16
2.2. Evaluace proměny řešeného problému	17
2.3. Shrnutí evaluační části a východiska pro doporučení	18
3. Doporučení: soužití místních a návštěvníků v malých městech s turistickým cílem	20



Souhrn doporučení

(více viz [kapitola 3.](#))

Projekt *Spolu v Telči* vycházel z aktuální potřeby českých historických měst a obcí vyvážit funkce a služby zaměřené na návštěvníky a obyvatele. Cílem projektu bylo formulovat strategie v oblasti městského rozvoje a lokální komunikace, které posílí budování a udržování kvalitního hmotného i nehmotného veřejného prostoru a podpoří vztah místních obyvatel k vlastnímu městu, zatíženému extrémní nerovnováhou v užívání veřejných prostranství v turistické sezóně a mimo ni. Na základě pilotního projektu v Telči tedy formulujeme tato obecně aplikovatelná doporučení:

- (1)** Město má jasnou strategii rozvoje (strategický plán včetně strategie cestovního ruchu) a komunikační strategii, která pokryje komplexně problematiku komunikace směrem dovnitř i vně (včetně jasné identity a jednotného vizuálního stylu). Jednou z klíčových vlastností těchto strategií je jejich udržitelnost, proto nemůže být ve městě se sezónní disproporcí v návštěvnosti základním pilířem rozvoje pouze cestovní ruch.
- (2)** Město dlouhodobě systematicky a koncepčně připravuje územní rozvoj ve spolupráci s odborníky ze souvisejících oblastí (udržitelnost, památková péče, památkový management, management cestovního ruchu ad.), protože zvláště malá města s kulturně a historicky hodnotnými celky jsou ve svém veřejném prostoru citlivá na změnu. V krátkodobém horizontu jsou užitečným nástrojem dočasné nebo sezónní úpravy, případně vratné zásahy do hmotného veřejného prostoru.
- (3)** Město využívá prostředky pro zapojení občanů a pobývajících uživatelů do rozhodování o budoucím rozvoji hmotného i nehmotného veřejného prostoru ve formě participačních a aktivizačních nástrojů.
- (4)** Město má jasně zmapované cílové skupiny komunikace a nepracuje s velkými nehomogenními celky (např. místní a návštěvníci). Municipality by také měla být mediátorem mezi všemi stranami soužití. Kromě aktivní komunikace shora (top-down) město podporuje také aktivní komunikaci zdola (bottom-up).
- (5)** Ve městě se pracuje s jasně zacílenými a odpovídajícím způsobem využívanými komunikačními kanály (městský zpravodaj, web, sociální sítě, Mobilní rozhlas) a udržuje se funkční informační ekosystém (TIC jako komunikační uzel).
- (6)** Město aktivně vytváří svou značku – tedy nabídku jasně cílenou primárně na ty cílové skupiny, pro které nabízí infrastrukturu. To znamená také to, že s místními i návštěvníky vyjednává jasné hranice, místo aby jim direktivně zakazovalo. Město pracuje na inovaci a obměně propagace a komunikace, nezůstává v minulosti. A není v tom samo, aktivně spolupracuje s ostatními municipalitami či většími celky.
- (7)** Město je přátelské k místním i návštěvníkům. Bere je jako partnery a nabízí jim příležitost trávit ve městě čas smysluplně. Spolupracuje se všemi různorodými typy aktérů, kteří jsou ve městě nebo se do něj chystají. Zapojuje odpovídajícím způsobem „centrum“ i „okraje“.

(8) Město ve hmotném veřejném prostoru využívá architektonické i komunikační nástroje k usnadnění orientace a k navigaci návštěvníků. Tyto prostředky lze uplatňovat také sezónně v závislosti na aktuálním turistickém ruchu.

(9) Město se obrací na experty, je otevřené a transparentní ve svých rozhodnutích a krocích.

1. Popsání stavu

1.1. Východiska

Projekt na svém začátku vycházel z aktuální potřeby českých historických měst a obcí vyvážit funkce a služby zaměřené na návštěvníky a obyvatele. Vycházel z představy zvýšení kvality života obyvatel historických měst, a to jak hmotnými návrhy řešení veřejných prostor, tak návrhy zvyšujícími efektivitu a kvalitu místních veřejných politik a služeb. Výstupy projektu testované v Telči měly obecněji cílit i na další municipalitty měst a obcí v obdobné situaci.

Cílem projektu bylo formulovat strategie v oblasti městského rozvoje a lokální komunikace, které posílí budování a udržování kvalitního hmotného i nehmotného veřejného prostoru a podpoří vztah místních obyvatel k vlastnímu městu, zatíženému extrémní nerovnováhou v užívání veřejných prostranství v turistické sezóně a mimo ni.

Záměrem projektu bylo vytvořit vhodné nástroje a postupy, které by především místním municipalitám napomohly utvářet město, které bude životním prostorem s fungujícími lokálními vazbami podporujícími komunální soudržnost.

Ústředním tématem projektu byl veřejný prostor města v kontextu území s výjimečnou formou památkové ochrany v podobě zařazení do světového dědictví UNESCO. Mezioborový výzkumný tým pracoval s veřejným prostorem v obou jeho významech: Ve smyslu hmotného prostředí veřejných prostranství i nehmotného, sociálního a komunikačního prostředí. Výzkumná a aplikační část projektu, stejně jako tento text, je proto založena na dvou obsahových liniích: (1) linie kvality a užívání hmotného veřejného prostoru a (2) linie lokálních komunikačních praktik, kanálů a jejich obsahů, navíc ve spolupráci s partnerem z praxe, komunikační platformou Mobilní rozhlas firmy Neogenia/Municipolis.

1.2. Postup

Při naší práci jsme vycházeli z předpokladu, že místní hmotný i nehmotný veřejný prostor pro obyvatele i návštěvníky Telče představuje mimo jiné i vzájemně propojený a neoddělitelný komunikační prostor, v němž se vytváří a zprostředkovává mediovaná realita. Při analýze komunikace a jejích obsahů, a poté následné aplikaci zjištění a evaluaci jsme tedy využili několik různých postupů a nástrojů:

(1) V letech 2019 a 2022 jsme provedli dvě série výzkumných rozhovorů s klíčovými místními aktéry i s komunikačními partnery a partnerkami, kteří nejsou z Telče, ale mají do fungování komunikace ve městě vhléd (např. podnikatelé, lokální novináři, experti na cestovní ruch). První baterie obsahovala 36 a druhá 10 výzkumných rozhovorů. V první sérii jsme se zaměřili především na popis stavu problému a získání poznatků pro analýzu, v druhé na popis a zhodnocení změn, a to zejména i proto, že situaci a řešený problém výrazně ovlivnila celosvětová pandemie onemocnění covid-19. Mezi komunikačními partnery a partnerkami byli zastoupeni lidé různých věkových skupin i socioekonomického statusu.

(2) Během celého projektu, zejména pak v letech 2019, 2020 a 2022, jsme uskutečnili řadu pozorování, a to jak v rámci běžného provozu města, tak při místních festivitech a akcích. V roce 2020 jsme uskutečnili pozorování zaměřené specificky jen na komunikační kanály, kterými pro návštěvníky Telče jsou naučné stezky a vycházkové trasy i orientační a navigační systémy ve městě. Jsou totiž součástí veřejného hmotného prostoru a pro návštěvníky tak nezanedbatelným zdrojem informací a faktorem, který ovlivňuje způsob užívání prostoru i spoluvytváří obraz města.

(3) Zdroji dat jsou i dvě testovací ankety a výstupy z workshopu s názvem *Jakou chceme Telč a pro koho?*, který jsme pořádali pro členy Komise pro kulturu a cestovní ruch MÚ v Telči a zájemce z řad zastupitelů a úředníků MÚ v lednu 2020. Ankety jsme realizovali prostřednictvím nástroje aplikace Mobilní rozhlas, nově Munipolis. První zaměřenou na téma *Informace a komunikace v Telči* na přelomu roků 2019/2020 a druhou na téma *Jak se žije Telči s historickým odkazem* v měsících březnu a dubnu 2020.

(4) Analýze jsme podrobili též dostupné komunikační platformy, mediální sdělení a propagační materiály Telče. V tematické analýze mediálních sdělení jsme se zaměřili na mediální obraz Telče. Soustředili jsme se jak na komunikaci směrem k novinářům, tedy např. na tiskové zprávy a tiskové konference, tak na vlastní média. Z nich jsme s ohledem na velikost města analyzovali pouze noviny s lokálním či regionálním dosahem. Základním předpokladem bylo, že čím blíže analyzované noviny mají k obyvatelům Telče, tím výhradněji se jejich publikum rekrutuje převážně z místních lidí. V případě propagačních materiálů a dalších sdělení jsme se zaměřili na texty a obrazy cílené na aktuální či potenciální návštěvníky města i regionu. Analyzovali jsme materiály online i tištěné, z produkce města i z jiných zdrojů. Provedli jsme jejich tematickou analýzu, která ukazuje, jak je město prezentováno směrem ven.

(5) Hluběji jsme se zaměřili na analýzu aplikačního nástroje Mobilní rozhlas, obecného potenciálu jeho použití a jeho konkrétního používání v Telči.

(6) Z hlediska zaměření projektu je důležité vnímání Telče ze strany návštěvníků města. Proto se zdrojem dat staly i postřehy lidí, kteří Telč navštívili poprvé (tzv. „prvónávštěvníci“). Jednalo se o šest námi iniciovaných jedno a dvoudenních výletů v období od června do září 2020. Výstupem byla zpráva popisující výlet a vlastní dojmy a zážitky návštěvníků, včetně fotografií. Snahou bylo docílit vhodný demografický, kulturní a ekonomický mix, proto byli zastoupeni lidé z venkova i různě velkých měst, páry i jednotlivci, rodiny s dětmi, s vlastní dopravou i cestující dopravou veřejnou. Výběr vzorku reflektoval změněnou situaci po nástupu pandemie a reprezentoval nyní dominující skupinu tuzemských návštěvníků Telče.

(7) Základem výzkumu hmotného veřejného prostoru byla analýza mapových podkladů různého obsahu a územně plánovací dokumentace. Zdrojem byly dostupné publikace historických map, archiv NPÚ ÚOP Telč, Odbor rozvoje a územního plánování a Stavební úřad MÚ Telč. Teoretické informace byly doplňovány a konfrontovány s realitou hmotného veřejného prostoru v rámci několika terénních průzkumů v průběhu projektu.

(8) V závěru roku 2019 byl realizován společný výzkumný rozhovor s aktéry plánování územního rozvoje města. Průběžně, ale především v letech 2019 a 2021, v průběhu i mimo turistickou sezonu, byla realizována etnografická pozorování v hmotném veřejném prostoru a dílčí rozhovory.

(9) Zdrojem dat pro zpracování výsledných doporučení se staly také obě verze aktivačního workshopu – *Poznejte (se v) Telč(i)* (září 2020) a *Klíčení v Telči* (květen 2022) včetně ankety realizované prostřednictvím aplikace Mobilní rozhlas, která předcházela samotnému workshopu (březen 2022).

1.3. Analýza a vývoj řešeného problému

Od začátku realizace projektu v lednu 2019 se v jeho průběhu řešený problém významně posunul, a to (1) vlivem objektivních faktorů i (2) na základě výsledků našich zjištění. Zatímco sběr dat pro analýzy probíhal v roce 2019 za stabilní ekonomické, epidemické i zahraničně-politické situace, následující dva roky ovlivnila především celosvětová pandemie covid-19 a s ní související restrikce a ekonomická krize. To mělo významný vliv na chování jak místních, tak návštěvníků, a tedy i na parametry řešeného problému:

(1) Proměnila se zásadně skladba návštěvníků Telče, což potvrzují v rozhovorech všichni komunikační partneři a partnerky. Kvůli výrazně omezené mezinárodní mobilitě vymizela téměř zahraniční klientela. Zcela ustaly dřívější časté hromadné zájezdy převážně asijských turistů, což podle komunikačních partnerů a partnerek řada místních uvítala. Pokud se cizinci objevují, pak jen sporadicky jako individuálně cestující návštěvníci. Návštěvníky Telče se tak stala téměř stoprocentně tuzemská klientela, nejčastěji zmiňované jsou rodiny s dětmi a senioři. Sezónnost se nezměnila, a to především s ohledem na její časový překryv s útlumem epidemie a uvolněním většiny tuzemských restrikcí.

(2) Protiepidemická opatření znamenala zejména v době největších restrikcí výrazný útlum volnočasových aktivit (kulturního a sportovního vyžití), služeb a obchodu, což mělo dopad na jejich rozsah, kvalitu a dostupnost pro místní a návštěvníky i samotné podnikatele, zejména pokud stavěli své podnikání na zahraniční klientele. Projevuje se to na jejich hodnocení situace – někteří podnikatelé mají obavy z budoucnosti, jiní oslovení aktéři zase úbytek zahraničních turistů nevnímají jako hrozbu. Návštěvnost Telče a nabídku atraktivit ovlivnila i generální rekonstrukce zámku.

(3) Pandemie výrazně proměnila také způsob komunikace a komunikační praktiky. Nemožnost setkávat se a omezení kontaktní formy komunikace znamenaly přesun její části do virtuálního prostoru, byly například zavedeny online přenosy ze zasedání zastupitelstva města. Zvýšil se také počet sledujících na sociálních sítích.¹ Mírné oživení nastalo na dosud prakticky spícím kanálu města na YouTube. Výraznější navýšení intenzity komunikace i počtu uživatelů lze zaznamenat také v případě využívání aplikace Mobilní rozhlas,² provozované a vyvíjené interním aplikačním garantem projektu. Tento růst lze ovšem také přičíst aplikaci a implementaci zjištění a doporučení z výstupů projektu (např. průběžná a souhrnná výzkumná zpráva, komunikační workshop).

1 Například profil města na sociální síti Facebook vykázal následující nárůst počtu sledujících: 1.423 (25. 7. 2019), 1.554 (14. 12. 2019), 2.051 (31. 5. 2021), 2.315 (31. 7. 2022). Obdobně je na tom i profil Telčských listů, který vykazuje ještě dynamičtější nárůst: z 350 (31. 5. 2021) na 625 (31. 7. 2022).

2 Mobilní rozhlas Telče má k 31. 7. 2022 1.798 uživatelů.

(4) Zmíněná aplikace a implementace zjištění a doporučení z jednotlivých výstupů projektu se projevila mimo jiné například na obsahu a grafické podobě Telčských listů i profilů na sociálních sítích. Výrazný progres nastal také u využití aplikace Mobilní rozhlas. Kromě plánovaného rozvoje a inovace nástrojů aplikace (moduly Chytrý zpravodaj, Kalendář rozesílek, Top seznam, Tipy na výlety, Anketa, Chytré poznávací turistické stezky; jazykové verze aplikace) došlo také k přehodnocení priorit po začátku pandemie a k rozvoji specifických nástrojů aplikace (moduly Dotazy ke koronaviru, Covid report). Webové stránky Telče doznaly významnější inovaci už v průběhu prvotního sběru dat a jejich analýzy, tedy nezávisle na výstupech projektu. Inovace se však týkala především grafického designu webu, z hlediska struktury, obsahu a uživatelské přívětivosti byly změny minimální a hlavní nedostatky kritizované komunikačními partnery a partnerkami přetrvaly.

(5) V únoru 2021 se změnilo vrcholné vedení města. Po přechodu dosavadního starosty Romana Fabeše (SN a SNK-ED) na post krajského radního zvolilo zastupitelstvo města novým starostou Vladimíra Brtníka (ODS). Tato výměna ale neznamenala žádnou změnu v rozložení politických sil a případné vytvoření jiné koalice ve vedení města.

(6) V návaznosti na doporučení prezentovaná na komunikačním workshopu připravilo vedení města na rok 2022 [participativní rozpočet](#) na podporu občanských aktivit, respektive jako aktivační nástroj pro podporu sousedského setkávání.

(7) Vedení města pozměnilo i komunikační strategii vůči médiím, tiskové konference nepořádá v Jihlavě, ale přímo v Telči.

(8) V průběhu realizace projektu se uskutečnila rekonstrukce budovy radnice na náměstí Zachariáše z Hradce, v ní je nyní otevřeno nové turistické informační centrum.

(9) Informační partneři a partnerky hovořili o prvotních aktivitách a jednáních, které směřují k vytvoření institucionálního destinačního managementu na lokální, respektive regionální úrovni.

(10) V únoru 2022 jsme byli osloveni k účasti na jednání v souvislosti s národní *Strategií regionálního rozvoje ČR*, v níž byla ORP Telč označena jako hospodářsky a sociálně ohrožené území (HSOÚ). V rámci krajským úřadem zpracovávaného analytického podkladu bylo o cestovním ruchu dále uvažováno jako o „hlavním potenciálu území“, zde s dopadem do širšího strategického plánování celé ORP.

(11) V krátkém časovém horizontu řešení projektu byla pilotně představena jedna z možností dočasných vstupů v hmotném veřejném prostoru: realizace provizorního pohyblivého posezení na náměstí Zachariáše z Hradce v květnu v rámci aktivačního workshopu *Klíčení v Telči* a v srpnu během několika dní v průběhu festivalu *Prázdniny v Telči*.

1.4. Zjištění analytické fáze projektu

Analytická zjištění vycházejí z obou částí projektu: (1) linie kvality a užívání hmotného veřejného prostoru a (2) linie lokálních komunikačních praktik, kanálů a jejich obsahů, navíc ve spolupráci s aplikačním partnerem, komunikační platformou Mobilní rozhlas firmy Neogenia/Munipolis. V rámci těchto dvou linií jsme dospěli k následujícím shrnujícím zjištěním:

(1) Kvalita hmotného veřejného prostoru

Stabilizované až zakonzervované náměstí Zachariáše z Hradce a jeho bezprostřední okolí, zapsané na seznam světového dědictví UNESCO, je bez výrazných stavebních změn v podstatě od vyhlášení městské památkové rezervace (1970). Zásadnější změnu v hmotném veřejném prostoru představuje Belpská lávka přes Ulický rybník, zbudovaná v roce 1998, která se rychle stala intenzivně využívanou trasou i vyhledávaným místem pro atraktivní pohledy (nejen) na jezuitské dědictví města Telč. Město představuje v zásadě konzervační přístup, na rozdíl například od Litomyšle, kde se zámecké návrší³ a jeho okolí dynamicky rozvíjelo i ve smyslu architektonickém od 90. let 20. století⁴ a přispívá výraznou měrou veřejnému prostoru města. V Telči je „pohádkové“ náměstí Zachariáše z Hradce ve viditelném kontrastu například s nečitelným, neintuitivním veřejným prostorem u nádraží. To jsou dvě formálně nesrovnatelné podoby hmotného veřejného prostoru. Tato disproporce je patrná i v jiných částech města Telč, kde je více či méně problematická. Tématy hmotného veřejného prostoru sledovanými v rámci projektu byla především autenticita, přístupnost, prostupnost, orientace a čitelnost, které ovlivňují, jak je město vnímáno a užíváno místními i návštěvníky.

(2) Typologie hmotného veřejného prostoru

Analýza hmotného veřejného prostoru nás přivedla k formulaci tří základních typologických prvků, které společně utvářejí veřejný prostor měst – prostor pro komunikaci ve všech jejích významech: veřejná prostranství, veřejně přístupné interiéry a trasy:

Veřejná prostranství, jak je definuje zákon, jsou nezastavěné prostory ve městě, přístupné každému bez omezení, tedy sloužící obecnému užívání, a to bez ohledu na vlastnictví k tomuto prostoru. Jsou to náměstí, parky, nádvoří domů a jiné plochy ve městě, které mimo jiné umožňují lidem potkávat se a komunikovat spolu tvář v tvář. *Veřejně přístupné interiéry*, vnitřní prostor, zpravidla zastřešený, a také opatřený vchodem, který bývá otevřen jen omezeně, na základě otevírací doby, případně na základě dalších podmínek vstupu, nabízí prostor pro setkání pod střechou. Ve městě jde například o radnici, kino, divadlo, muzeum, poštu, ale také třeba restaurace nebo kavárny.

Trasy odněkud někam, něčím obklopené, dostupné a prostupné pěšky. Ve městě jsou to především, ale nejen, ulice, které tato místa spojují a umožňují pohyb mezi nimi, a také setkání a míjení. Trasy ovšem neurčujeme jen názvem ulice, ale především jednotným charakterem, proto často jedna trasa není jen jedna, celá ulice.

(3) Užívání hmotného veřejného prostoru

Podoba sezonních opatření, například předzahrádky restaurací a kaváren, i festivalových instalací a komerčních prvků ve veřejném prostoru není koncepčně a systematicky koordinována, některé prvky podléhají individuálnímu schvalování, což je ve výsledku velmi nepřehledné. Mobilní, informační a navigační systémy jsou nesourodé, vzhledem k absenci celkové koncepce jsou realizované „per partes“ v závislosti na dostupných finančních prostředcích.

3 Renesanční zámek Litomyšl byl na seznam UNESCO zapsán v roce 1999.

4 VOLF, Petr. Litomyšl: renesanční město moderní architektury = a renaissance town of modern architecture. Litomyšl: Město Litomyšl, 2014. ISBN 978-80-905821-1-8.

Reprezentativní hmotný veřejný prostor zóny UNESCO a přímo navazujících veřejných prostranství je dějištěm výrazné většiny společenských a kulturních akcí, většina z nich je také zakotvena v každoročně se opakujícím kalendáři.⁵ Nezanedbatelnou úlohu ve smyslu užívání hmotného veřejného prostoru postupně získává rozvíjející se Panský dvůr,⁶ ale ve své koncepci je převážně orientovaný na návštěvníky a těží do velké míry z cestovního ruchu.

(4) Strategické a územní plánování

Ze skupinového rozhovoru s aktéry plánování územního rozvoje v prosinci 2019 vyplynulo, že strategické plánování je bezprostředně navázáno na dotační financování. Značka UNESCO v těchto souvislostech činí dotační prostředky dostupnější. Později, v únoru 2022 v souvislosti s národní *Strategií regionálního rozvoje ČR*, v níž byla ORP Telč označena jako hospodářsky a sociálně ohrožené území (HSOÚ), je o cestovním ruchu dále uvažováno (zde na úrovni kraje) jako o „hlavním potenciálu území“.

Vlastnická struktura nemovitostí⁷ v zóně UNESCO reflektuje orientaci na turistický ruch: vysoké procento majitelů nemá trvalé bydliště v Telči, formálně tedy nejsou občany se všemi důsledky, které to pro obec má, provozovatelé služeb nejsou majiteli nemovitostí, personál je zaměstnáván sezónně atd. Určitou stabilitu využití může představovat vlastnictví v rukou institucí: města Telč, státu (Zámek Telč), církve nebo veřejných vysokých škol, současně ale znamená také, vyjma objektů přímo vlastněných městem, že rozhodování je/může být ovlivňováno nebo realizováno mimo Telč.

Zároveň se i v Telči v rámci výzkumu projevily jako významné charakteristiky malého města (s historickým odkazem), nezávislé na tom, jak je turistické exponované, například konzervativismus obyvatel a nevěle ke změně, na které se odvolávají (nejen) zástupci místní samosprávy. Pro malá česká města, stejně tak i pro Telč, je také obvyklý nízký podíl občanů na rozhodování, protože není zvykem využívat prostředky participativního plánování.

(5) Strategie rozvoje a komunikace

Telč nemá v současné době zpracovanou aktuální strategii rozvoje, předchozí – dostupná na webu města – platila pro období let 2014 až 2020, její součástí je sekce věnovaná segmentu cestovního ruchu. Neexistuje však ani samostatná komunikační strategie. Absence obou dokumentů znamená, že Telč nemá nastaveny priority do budoucna a základní principy a procesy komunikace vůči místním i návštěvníkům. Zejména co se týká ve vztahu k návštěvníkům, jak vyplývá z analytických zjištění, je třeba řešit otázky sezónnosti, zaměření na konkrétní cílové skupiny, nabídku aktivit a služeb, vykročení za mantinely vnitřního města, propojení s regionem či sladění soužití místních a návštěvníků a služeb pro ně. V souvislosti s tím někteří komunikační partneři a partnerky navrhují větší profesionalizaci a institucionalizaci, jak v oblasti komunikace, tak cestovního ruchu (např. destinační management).

(6) Cílové skupiny komunikace

Pro municipalitu Telče je důležitá komunikace dovnitř (vůči obyvatelům) i navenek (vůči návštěvníkům). Naše zjištění ukazují, že je třeba v obou kategoriích jemněji rozlišovat, aby bylo

5 Dle kalendáře na webu města, https://www.telc.eu/turista_a_volny_cas/kalendar_akci

6 Panský dvůr Telč. <https://www.panskydvurtelc.cz>

7 Data ČÚZK, červen 2019. <https://www.cuzk.cz>

možné komunikační strategii lépe zacílit. Potřebu definice různých cílových skupin místních indikují například linie komunikace zmíněné v následujícím bodě 7, ale také fakt, že se od sebe liší jejich zájmy a potřeby, stejně tak účel, proč a jak s nimi chce municipalita komunikovat. Nejde přitom jenom o rozdělení občan, podnikatel, instituce a firma, ale třeba i dělení určené nepsanými hranicemi mezi vnitřním městem (náměstím) a zbytkem Telče, či vnímání, že podnikatel v cestovním ruchu není jen restaurátér či ubytovatel, ale například i majitel či provozovatel atrakcí. Zcela zásadní je proměna skladby návštěvníků Telče, spotřebitelského chování a návyků lidí pod vlivem současných krizí. V současnosti přijíždějí v naprosté většině domácí turisté, ale jejich skladba, a tedy i potřeby nejsou homogenní, což ne vždy současná podoba komunikace a propagace naplňuje.

Waschková Císařová et al. (2020) uvádějí, že „Telč svou podobou budí očekávání městských struktur a městského jednání, s čímž se samozřejmě pojí také očekávání od služeb všeho druhu“. Výše uvedené vystihuje i vzorek „prvonávštěvníků“ Telče, jejichž očekávání a následné hodnocení reality ukazuje, že domácí turisté nejsou jednodílnou masou a jejich nároky se mohou diametrálně lišit. Různorodosti návštěvníků si všímají i naši komunikační partneři a partnerky, identifikovali různé typy turistů, dokonce připouštějí, že se v nějaké podobě vrátí i hromadný zahraniční turismus, ale zatím převážně nemají jasno, na koho a co se soustředí.

(7) Komunikace obecně

Co se týká vzájemné komunikace municipality a obyvatel, „komunikační partnerky a partneři nemají pocit, že by neměli možnost vyjádřit svůj názor, současně se ale domnívají, že zůstává často nevyslyšen“ (Waschková Císařová et al., 2020). Proklamují potřebu větší diskuse mezi jednotlivými aktéry ve městě, a to mimo jiné se zapojením místních médií (např. Telčských listů). Zároveň ceněná je neformálnost komunikace a místních vztahů, s čímž bývá spojena osobní blízkost, důvěrnost a ne-anonymita. Na druhou stranu ale v obou sériích rozhovorů zaznívá i vyjádření pocitu vyloučení (problému začlenit se) a ne-komunikace (komunikačního ticha), a to jak vertikálně na linii municipalita – občan/podnikatel, tak horizontálně mezi jednotlivými aktéry (např. institucemi či podnikatelskými subjekty). Zmíněná ne-komunikace pak může mít vliv na funkčnost spolupráce, aktivizaci a participaci občanů. Komunikace vůči návštěvníkům je specificky jiná a soustřeďuje se především na poskytování informací, propagaci a vytváření obrazu města.

(8) Komunikační kanály

Městský zpravodaj/Telčské listy

Telčské listy jsou pro místní obyvatele nejvýznamnějším nosičem informací o dění v Telči. Jako nejčastěji používaný komunikační kanál ho označují jak komunikační partneři a partnerky, tak i respondenti ankety Mobilního rozhlasu. Zpravodaj v současnosti sice dává pravidelný prostor vyjádření vedení radnice i opozici, přesto je naprostá většina obsahu nekonfliktní a nekritická, Telčské listy vytvářejí homogenní a většinově pozitivní obraz města. Jedná se převážně o texty mající povahu servisních informací (pozvánky na akce z oblasti volného času, kultury a sportu), texty zpravodajského charakteru (různá sdělení a oznámení), a texty žurnalistické povahy vytvářející lokální identitu (např. rozhovory s místními osobnostmi). Ačkoli v průběhu času zpravodaj prošel některými drobnými změnami, Telčské listy nenabízejí kritickou diskusi nad důležitými místními tématy, nemají přehlednou strukturu a odpovídající moderní design. Tento komunikační kanál města je jako jediný za úplatu, lze ho koupit jenom ve vymezené distribuční síti.

Webové stránky města

Vedle zpravodaje a Mobilního rozhlasu je web města nejčastěji jmenovaný oficiální informační kanál. Komunikační partneři a partnerky ho oceňují především jako zdroj užitečných informací potřebných pro každodenní život. Přestože webové stránky prošly redesignem a web se částečně zbavil neaktuálního a redundantního obsahu, je designově a strukturálně zastaralý, uživatelsky nepříliš přívětivý, nepřehledný a složitý, a to zejména pro lidi zvenčí, například turisty.

Sociální sítě

Z nyní existujících sociálních sítí aktivně a pravidelně používá vedení města pouze Facebook, kanál na YouTube byl prakticky spící a sporadicky je využíván teprve až od roku 2021.⁸ Kromě toho mají vlastní profily na sociálních sítích Telčské listy (Facebook, Instagram). To ale může přinášet zmatek a nepochopení, i když určitý intuitivní systém distribuce informací mezi oba profily existuje. Před propuknutím pandemie byla frekvence příspěvků na profilu města poměrně kolísavá a obsah se omezoval v naprosté většině na avizování kulturních, společenských nebo sportovních událostí. Komunikačními partnery a partnerkami byl Facebook tehdy označen jako nedoceněný a nevyužitý nástroj, přitom by mohl sloužit právě pro neformální komunikaci. Období pandemie znamenalo výrazný nárůst počtu sledujících (více než 60 %) i příspěvků (např. informace o pandemických opatřeních), a také občasně snahy o interaktivitu a obousměrnou komunikaci. Přestože místní samospráva streamuje na sociálních sítích zasedání zastupitelstva města, k ukládání záznamů používá YouTube kanál Kraje Vysočina, i když má vlastní.

Mobilní rozhlas/Municipolis

Jako další komunikační kanál využívá Telč služby Mobilního rozhlasu, který registrovaným účastníkům bezplatně poskytuje informace místní samosprávy prostřednictvím SMS, e-mailů a mobilní aplikace, a naopak od nich pro potřeby radnice shromažďuje jejich vlastní informace a podněty (Waschková Císařová et al., 2020). V užívání aplikace a jejích možností došlo v průběhu projektu ke změně – na základě postupného rozvoje aplikace se zvýšilo její využití v Telči a současně pomocí analýz a workshopů místní aktéři dokázali nástroje aplikace stále lépe využívat.

(9) Propagace a obraz Telče

Telč se prezentuje jako historické město, navíc požívající výsadu statutu kulturního dědictví UNESCO. Reprezentace Telče je v médiích i v propagačních materiálech výrazně homogenní. „Telč je dominantně zobrazována jako idylické historické místo vhodné pro v zásadě krátkodobou návštěvu trvající maximálně několik dní, častěji jednodenní. (...) Je součástí tras výletů jako místo průjezdní. Zřídka se objevují obrazy, které by město nabízely jako místo k dlouhodobějšímu pobytu.“ (Waschková Císařová et al., 2020). Z hlediska každodennosti je zobrazována jako bezkonfliktní, stabilní společenství. Většinový obraz Telče tak tvoří vizuálně podmanivé záběry na náměstí, památky, rybníky a obecně především prostor vnitřního města, což může mít své důsledky. „Lze říci, že mediální i propagační obraz je také obrazem „bez lidí“: Lidé nemají (nebo nevyužívají) adekvátní prostor pro vyjádření v médiích. K tomu „bezživotný“ obraz propagačních materiálů jen přispívá k vyprázdněnosti, odlidštění prezentace Telče.“ (Waschková Císařová et al., 2020). Mimo jiné to potvrzují i postřehy některých „prvónávštěvníků“ Telče. Typickým příkladem „bezobsažného“ zobrazení Telče je také například video banner na homepage webu, který sice nabízí úchvatné záběry, ale příliš nekomunikuje s uživateli-příjemci obsahu, návštěvníky i místním. Komunikační partneři a partnerky se shodují na tom, že publicitě

8 Od registrace v roce 2014 do října 2022 bylo publikováno celkem 13 videí, kanál má 21 odběratelů.

a propagaci města je potřeba věnovat pozornost a považují za nutnost relativně setrvalý a setrvačný přístup změnit, prezentovat Telč jinak.

(10) Vizualita, vizuální styl

Prezentovat Telč jinak neznamena ovšem jen další, jiná témata a místa, ale také určitou živost či životnost, modernější pojetí a proměnu vizuální prezentace města. „Prvonávštěvníci“ například popisují, že vizuální vjem jim rušilo náměstí plné parkujících aut nebo nevhodná expanze některých obchodů ven do prostoru. Někteří místní aktéři zase komparují realitu Telče s jinými městy (např. sousedními Dačicemi), která označují za vizuálně živější. Vizualitu města ovlivňuje i velká různorodost navigačních, informačních a reklamních panelů, tabulí a vývěsek ve fyzickém prostoru města (viz také bod 13). Rozdílnost pojetí vizuality je patrná i u některých propagačních materiálů a komunikačních kanálů města, typickým příkladem je srovnání webu a Telčských listů. To vše má přímou souvislost s jasností a jednotou vizuálního stylu města, jehož nastavení Telči zcela chybí.

(11) Vlastní styl/identita

S vizuálním stylem zároveň úzce souvisí vlastní styl či identita, jež každé místo jednoznačně identifikuje a odlišuje od ostatních, ale dodává i punc originality, jedinečnosti, dodává mu žádanou autenticitu a zvyšuje tak atraktivitu místa. Telč nabízí sice značku UNESCO, s kterou se jednoznačně identifikuje a komunikuje ji ve vztahu k cílové skupině návštěvníků, ale jen to nestačí. Město například nevyužívá řadu v místě či regionu vytvořených unikátních produktů, „sortiment, který si návštěvníci mohou koupit, a to jak v obchodech, tak na trzích, není vesměs nijak zvláště odlišný od generických suvenýrů, které lze zakoupit v jakémkoliv jiném českém městě“ (Waschková Císařová et al., 2020), což potvrzují i některé postřehy „prvonávštěvníků“.

(12) Dvojí Telč/dualita Telče

Mnozí komunikační partneři a partnerky v rozhovorech mluvili sice o Telči, ale označovali tak především historické jádro. Podobný obraz poskytuje také většina existujících propagačních materiálů a prezentace Telče jako taková – dominuje v nich náměstí, z promluv o městě vypadávají jeho „živoucí okraje“. Také „prvonávštěvníci“ Telče, i když prošli i jiná místa mimo centrum, primárně svoji pozornost věnovali náměstí. Kvůli turistům, nabídce služeb, skladbě obchodů či různým komplikacím (např. problémy s dopravou a parkováním, omezení při natáčení filmu) naopak místní nemusí mít důvod náměstí navštěvovat. Masový turismus tak často stojí za fenoménem vyliďňování historických center měst a budování „skanzenu“. Můžeme tak možná hovořit o určité dualitě Telče či dvojí Telči: „Náměstí a centrum, které je věnováno turismu a návštěvníkům, a pak zbytek města, kde žijí lidé, kterých se turismus nijak nedotýká.“ (Waschková Císařová et al., 2020) Zmíněnou dualitu navíc posiluje různá časovost města.

Přitom je žádoucí, aby město působilo na své obyvatele i návštěvníky jako celek a cítili se v něm dobře. „Živoucí okraje“ mohou návštěvníkům tvořit vhodný protipól historickému centru, místním, kterým mainstreamový turismus nemusí vyhovovat, zase možnosti vyžití. Ostatně „prvonávštěvníci“, i ti kritičtější, zmiňovali, že by se do Telče vrátili, potřebují však, aby měli co objevovat a čím se zabavit. Někteří informační partneři a partnerky poukazovali na dosud nevyužitý potenciál zdejších lokalit (např. Lipky, Staré Město) i širšího okolí nebo oceňovali, že „postupným rozvojem Panského dvora a blízké lokality se vytváří pro turisty alternativa k náměstí a zámku“ (Waschková Císařová et al., 2020).

(13) Naučné stezky a vycházkové trasy, navigační systémy

„Vnitřní“ a „vnější“ město i okolí propojuje síť vycházkových tras a naučných stezek, které spolu s městským navigačním systémem jsou především pro návštěvníky, ale i obyvatele, komunikačními kanály poskytujícími základní orientaci a informace o daném místě. I v době mobilních zařízení s aplikacemi a navigacemi mají stále své opodstatnění, naopak propojení těchto dvou systémů – digitálního a analogového – je dnes žádoucí.

Síť stezek a tras (pro pěší a cyklisty) vznikala v Telči postupně, v delším časovém období a v několika krocích, zároveň často při účelovém financování z různých zdrojů. To ovšem generuje více problémů: fyzické opotřebení, obsahovou neaktuálnost, nejednotný vizuální styl a celkový koncept, nesystémovou a nepřehlednou prezentaci, především na webu města.

Specifickým problémem je navigační a informační systém pro motoristy, zejména ve vazbě na možnosti parkování a restrikce vjezdu na náměstí. Právě řešení dopravy a parkování bylo patrně nejčastějším tématem, které zmiňovali naši informační partneři a partnerky.

2. Evaluace

2.1. Popis aplikace analytických zjištění

Z analytické fáze projektu vyplynula celá řada návrhů na opatření vztažená (1) ke hmotnému veřejnému prostoru, která svou podstatou překračují především časový, ale také obsahový rámec tohoto projektu, přesto je považujeme za důležitá, proto jsou součástí závěrečných doporučení (viz [kapitola 3.](#)). Pro aplikační část projektu jsme hledali opatření, která bude možné realizovat okamžitě, respektive v průběhu jednoho roku, a také s ohledem na avizovaný konzervativismus obyvatel. Takové předpoklady naplňují dočasné nebo sezónní úpravy, případně vratné zásahy, které zároveň mohou posloužit pro otevření veřejné diskuse a umožnit alespoň částečné zapojení občanů.

Aplikačním nástrojem se stal především aktivační workshop, resp. jeho druhá verze Klíčení v Telči v květnu 2022, které předcházela anketa prostřednictvím aplikace Mobilní rozhlas v březnu 2022. První verze workshopu realizovaná v září 2020, která byla s ohledem na rozvoj pandemie a absenci zahraničních turistů cílena primárně na změnu vnímání veřejného prostoru na malém městě s historickým odkazem, nepřinesla předpokládanou odezvu. Zároveň světová pandemie (2020–2021) a s ní související opatření připomněla význam hmotného veřejného prostoru a jeho nezastupitelnost v každodenním životě. Koncept workshopu jsme připravili tak, tak aby: (A) poskytl možnost pro aktivaci a zapojení místních i návštěvníků, zde prostřednictvím ankety v aplikaci Mobilní rozhlas a potenciálně následné spolupráce, (B) umožnil pilotní představení jedné z možností dočasných vstupů v hmotném veřejném prostoru: provizorní pohyblivé posezení na náměstí Zachariáše z Hradce; (C) otevřel diskusi na téma různých přístupů k užívání hmotného veřejného prostoru v souvislostech historického dědictví.

Základem pro aplikaci analytických zjištění týkajících se (2) komunikace se stal prvotní sběr dat prostřednictvím výzkumných rozhovorů, pozorování a anket realizovaných prostřednictvím aplikace Mobilní rozhlas v letech 2019 a 2020 a jejich následná analýza. Na ni poté navázaly v prosinci 2019 a v květnu 2020 nejprve dvě průběžné výzkumné zprávy,⁹ posléze v červenci 2020 souhrnná výzkumná zpráva *Komunikační kanály, klíčoví aktéři a obsahy komunikace v Telči*.

Už samotné výzkumné zprávy představují jistý aplikační potenciál, protože kromě popisu existujících problémů, shrnutí našich zjištění a jejich interpretace obsahují soubor podnětů a doporučení (viz [1.4.](#)), určených prioritně pro municipalitu Telče. Jde tak o určitý návod, jak o těchto zjištěních uvažovat, případně je realizovat a řešit tak zkoumaný problém. Ve zprávě formulované výstupy jsou základem doporučení (policy paper) (viz [3.](#)).

Souběžnou aplikací prvních zjištění byl workshop *Jakou chceme Telč a pro koho?*, který jsme pořádali pro členy Komise pro kulturu a cestovní ruch MÚ v Telči a zájemce z řad zastupitelů a úředníků MÚ v lednu 2020. Cílem bylo informovat další aktéry zapojené do tématu ve městě o projektu a jeho záměrech, výsledkem bylo navázání bližšího kontaktu se zástupci municipality zaměřenými na cestovní ruch a zástupci veřejnosti, kteří se aktivně zapojují do rozvoje cestovního ruchu (například místní podnikatelé).

9 Analýza komunikačních kanálů a aktérů a Analýza obsahů: mediální sdělení a propagační materiály.

Analýza propagačních materiálů a dalších sdělení formujících obraz Telče cílený především na návštěvníky města a regionu vedla v hlavní sezóně 2020 k realizaci jedno a dvoudenních výletů lidí, kteří Telč dosud nenavštívili. Cílem této aktivity bylo získat další, nezávislá zjištění, která posloužila (1) pro ověření našich vlastních poznatků a (2) jako podklad pro další aplikace/aktivity/výstupy projektu a doporučení (viz 3.).

Současně s tím jsme na základě našich prvotních zjištění ve stejné době realizovali specifické pozorování zaměřené na naučné stezky a vycházkové trasy i orientační a navigační systémy ve městě. Jejich zmapování vedlo k získání dalších poznatků, které jsou uplatněny v závěrech a doporučení (viz 3.).

Na všechny předchozí zmíněné aktivity navázalo pak v červnu 2021 uspořádání dvoudenního komunikačního workshopu *Komunikační strategie na míru: seznámení s možnostmi ICT technologií v Telči*, který byl cílen na členy Komise pro kulturu a cestovní ruch MÚ v Telči, redaktory Telčských listů, správce komunikačních kanálů města a zájemce z řad zastupitelů a úředníků MÚ. První část workshopu představila výsledky souhrnné výzkumné zprávy *Komunikační kanály, klíčoví aktéři a obsahy komunikace v Telči* a další poznatky získané při sběru dat, což bylo východiskem k následné diskusi k tématu komunikace ve městě. Cílem bylo vymezit si co, jak a proč komunikovat obyvatelům a návštěvníkům Telče a okolí a formulovat východiska pro budoucí komunikační strategii města. Specificky jsme v této části workshopu akcentovali hlavní komunikační kanály – zpravodaj, web a sociální sítě, porovnávali je s příklady dobré i špatné praxe a představili možnosti aktivní komunikace a participace občanů. Součástí byla též tematicky zaměřená vystoupení zástupců tří měst (Boskovice, Hustopeče, Luhačovice) coby reprezentantů turisticky atraktivních destinací spojená s debatou s nimi. Druhá část workshopu se zaměřila na představení specifického komunikačního nástroje – aplikace Mobilní rozhlas. Cílem bylo prezentovat všechny možnosti a funkcionality aplikace, které může municipalita využít pro řízenou, cílenou a obousměrnou komunikaci s obyvateli i návštěvníky, jako nástroj pro sběr informací i nástroj participativní, aktivizační i edukativní. Specificky se například diskutovala možnost využít aplikaci pro tvorbu participativního rozpočtu, která se později promítla do inovace modulu Anketa.

2.2. Evaluace proměny řešeného problému

Evaluace vychází především z reflexí aktérů v roce 2022, kteří se ve svém hodnocení vztahovali vůči stavu řešeného problému v roce 2019, případně z dalšího sběru dat v průběhu času, zaměřuje se tedy na změny uvedené v [oddílu 1.3.](#), v kontextu analytických zjištění projektu (viz [oddíl 1.4.](#)).

Objektivním faktorem, který výrazně změnil situaci, byla pandemie covid-19, s ní související protiepidemická opatření a rozvíjející se ekonomická krize. V souvislosti s touto nečekanou změnou se mezi lety 2019 a 2022 zásadně proměnila skladba návštěvníků Telče. Z reflexí komunikačních partnerů a partnerek nicméně vyplývá, že tato situace nic „nevyřešila“ – sezónnost je stále stejná a vztah k návštěvníkům zůstává primárně v rovině pasivního očekávání, „kdo přijede“, místo aktivního vytváření příležitostí pro (preferované) typy návštěvníků.

Pokud by se podmínky pro turismus v budoucnosti nevrátily do stavu před rokem 2020 (což je v souvislosti s rozvíjející se krizí ve vztahu k válce na Ukrajině nepravděpodobné), mohou se

tedy zhmotnit obavy některých aktérů z budoucnosti (především podnikatelů) – tedy zda počet návštěvníků neklesne pod ekonomicky únosnou mez.

Zde je na místě znovu zopakovat doporučení, aby se v rámci strategického plánování rozvoje s ohledem na aktuální situaci municipalita spíše orientovala na alternativní možnosti a příležitosti rozvoje (viz 3.).

Pandemie také proměnila způsob komunikace a zvýznamnila online nástroje, využití aplikace Mobilní rozhlas a její rozvoj se tedy pro město stalo ještě důležitější. Komunikační workshop znamenal další prohloubení spolupráce s městem na řešení dílčích návrhů týmu.

Omezení související s pandemií přinesla také potvrzení skutečnosti, že hmotný veřejný prostor je nezastupitelný a v rovině „obyčejné“ mezilidské komunikace jednoduše nenahraditelný on-line prostředím. Dokladem toho budiž i plán (radnicí zatím bohužel nerealizovaný), věnovat prostředky participativního rozpočtu v prvním roce (2022), kdy byl zahrnut do rozpočtu města, na podporu občanských komunitních aktivit v podobě např. sousedských slavností.

Na základě realizovaného aktivačního workshopu Klíčení v Telči (květen 2022) lze také konstatovat, že dočasné zásahy do veřejného prostoru spolu se zapojením veřejnosti do diskuze, ať už prostřednictvím Mobilního rozhlasu nebo přímo na místě, může přinést municipalitě cennou zpětnou vazbu při plánování úprav a rozvoje hmotného veřejného prostoru.

2.3. Shrnutí evaluační části a východiska pro doporučení

Podle našich zkušeností se osvědčily kroky: (1) pozorování a rozhovory se všemi typy aktérů; (2) navazování kontaktů a bližší spolupráce s klíčovými stakeholdery (municipalita, podnikatelé apod.); (3) analytické výstupy; (4) workshopy se všemi typy aktérů; (5) evaluační rozhovory a pozorování „po“. Tyto kroky jsou podle našeho názoru přenositelné i do dalších, podobných analýz. Nicméně je také nutné sebekriticky poznamenat, že ne vždy se týmu projektu dařilo jako aktérům „zvenčí“ pronikat do vnitřních struktur města. Problémem byly také „mocenské“ pozice jednotlivých aktérů – zatímco u některých z nich (typicky municipalita) se některé naše návrhy nesetkávaly s očekávanou odezvou, mohli jsme více spolupracovat s alternativními aktéry a podporovat vývoj „zespodu“ (bottom-up).

V rámci obou, analytické a evaluační části, jsme tedy identifikovali tyto příležitosti a rizika vývoje komunikace s návštěvníky a obyvateli v Telči:

(1) Příležitosti:

- Využít komunikační kanály k aktivizaci a participaci obyvatel, k oboustranné diskusi nad podstatnými problémy, aktivnímu zapojení obyvatel, případně návštěvníků.
- Ujasnit si a definovat východiska pro správné nastavení strategického plánu rozvoje a komunikační strategie.
- Redefinovat obraz města.
- Prodloužit sezónu.
- Propojit služby a atrakce tak, aby je mohli využívat místní i návštěvníci.

(2) Rizika:

- Dlouhodobá absence strategického plánování, včetně průběžného vyhodnocování implementace.
- Orientace a závislost na dotačním financování.
- Změna politické reprezentace a z toho plynoucí změna programových priorit.
- Nepříznivá ekonomická situace (krize/recese), což může znamenat (A) pokles příjmů a nedostatek financí na realizaci zamýšlených záměrů a (B) pokles počtu návštěvníků.
- Přiřazení nepřiměřeného významu odvětví cestovního ruchu pro rozvoj.
- Nepříznivé scénáře vývoje cestovního ruchu (např. důsledkem mezinárodněpolitické nebo epidemiologické situace) vedoucí k extrémní proměně návštěvnosti (např. overturismus, nebo naopak trvalý extrémní pokles zahraniční návštěvnosti).
- Tříštění zájmů jednotlivých aktérů a jejich ne-spolupráce.
- Podpora „top-down“ přístupu na úkor přístupu „bottom-up“.

3. Doporučení: soužití místních a návštěvníků v malých městech s turistickým cílem

Následující doporučení vycházejí ze struktury [oddílu 1.4.](#) s přihlédnutím ke změnám ve vývoji problému popsaným v [oddílu 1.3.](#), staví tak na zjištění z analýzy a evaluace Telče, nabízí však doporučení týkající se soužití místních a návštěvníků obecněji v malých městech s turistickým cílem. Na základě našich zjištění tedy formulujeme tato obecně aplikovatelná doporučení:

(1) Strategický rozvoj

Důležitým primárním krokem pro město je zpracování strategického plánu, který je podkladem pro všechny navazující dokumenty včetně územně plánovací dokumentace a komunikační strategie.

Zatímco v roce 2019 byl hmotný veřejný prostor nahlížen často prismatem nerovnováhy intenzivního hodinového turismu, především zahraničních návštěvníků, a jeho užívání mimo sezónu místními i návštěvníky, se světovou pandemií covid-19 se proměnil, a především dočasně výrazně omezil, globální cestovní ruch a zintenzivnila se sezonní disproporce v užívání hmotného veřejného prostoru. Tento vývoj nabízí přeměrování pozornosti municipality k vytvoření kvalitního veřejného prostoru a podmínek pro místní obyvatele a pobývajících uživatele, a přeorientování na soft turismus, který využívá podobnou infrastrukturu jako místní obyvatele a do veřejného prostoru vstupuje méně intenzivně. Pandemie a s ní související opatření ještě více odhalila zranitelnost strategie založené na cestovním ruchu, proto je naším výsledným primárním doporučením soustředit pozornost na změnu ve strategickém plánování rozvoje a orientovat jej na podporu nových produkčních odvětví, nejen materiální produkci, ale především na produkci v oborech znalostní ekonomiky a ICT. V nejobecnější rovině jde o uchopení trendu decentralizace, který se začíná postupně projevovat v širších regionech velkých města (celosvětově, celoevropsky i na národní úrovni) a lze očekávat, že se s ohledem na společenský, ekonomický, technologický i urbanistický vývoj bude dále rozvíjet. Cestovní ruch by se tak stal pouze příspěvkem místního rozvoje. Takové opatření je ale otázkou dlouhodobého procesu, přesahujícího rámec tohoto projektu.

(2) Koncepce územního rozvoje

Navazujícím doporučením je připravovat územní rozvoj dlouhodobě systematicky a koncepčně, ve spolupráci s odborníky ze souvisejících oblastí (udržitelnost, památková péče, památkový management, management cestovního ruchu ad.), protože zvláště malá města s kulturně a historicky hodnotnými celky jsou ve svém veřejném prostoru citlivá na změnu. Koncepce se promítá nejen do legislativně definovaných dokumentů územně plánovací dokumentace, ale ve hmotném veřejném prostoru se může konkrétně odrazit například v koncepci pro městský mobiliář, informační systémy ad.

V nejkratším časovém horizontu lze doporučit dočasné nebo sezónní úpravy, případně vratné zásahy do hmotného veřejného prostoru, které zároveň mohou sloužit k ověření dlouhodobějších záměrů.

(3) Zapojení občanů do rozhodování

V českém prostředí není obvyklé zapojení občanů a pobývajících uživatelů do rozhodování o budoucím rozvoji hmotného i nehmotného veřejného prostoru, přesto doporučujeme nerezignovat na možnosti a [nástroje participativního plánování](#). Funkční systém participativního plánování, který přináší více benefitů než zátěže, je založený na důvěře občanů, a proto trvá nějaký čas jej vybudovat. Vzhledem k zažité situaci bude možná nejdříve třeba aktivovat občany ke sdílení jejich názorů a spolupráci.

(4) Strategie komunikace

Jednoznačně doporučujeme, aby město zpracovalo komunikační strategii, která pokryje komplexně problematiku komunikace směrem dovnitř i vně. Dokument by měl vzniknout souběžně nebo návazně na strategii rozvoje města, které by měla zahrnout i problematiku cestovního ruchu. Standardem pro hledání expertízy pro tvorbu těchto nástrojů je transparentní a otevřená veřejná soutěž.

Pokud město takový ucelený koncept nemá, postrádá celistvý pohled a komunikační agendu řeší nesystémově, ad hoc. Je třeba rozhodnout o prioritách do budoucna – nastavit strategii rozvoje a komunikace jak směrem dovnitř, tak zejména co se týká ve vztahu k návštěvníkům (řešit např. sezónnost, cílové skupiny, nabídku aktivit a služeb, opuštění mantinelů vnitřního města, soulad soužití místních a návštěvníků a služby pro ně, zaměření na okolí).

To vše navrhujeme řešit v přímé souvislosti s institucionalizací destinačního managementu na bázi širšího regionu. Komunikační strategie města musí být totiž s tímto záměrem v souladu, a to zejména v oblasti propagace a vytváření obrazu města, vizuálního stylu a vlastní identity a značky (viz také body 8 a 9).

Metodickou oporou při tvorbě rozvojové a komunikační strategie může být například destinační společnost kraje Vysočina [Vysočina Tourism](#), [Katedra cestovního ruchu VŠP Jihlava](#) nebo [Katedra mediálních studií a žurnalistiky FSS MU](#).

(5) Cílové skupiny komunikace

Komunikační strategie musí mimo jiné především pojmenovat základní cílové skupiny, a to jak pro komunikaci směrem dovnitř, tak navenek.

Komunikace je komplexní pojem, proto při implementaci jakéhokoli doporučení (procesu či nástroje) je třeba respektovat sounáležitost s prostorem, fyzickým i nehmotným, a lidmi, kteří ho užívají. Zvažovat motivace a zájmy aktérů a brát v úvahu, co z nich plyne. Zachovávat autenticitu místa i místní komunikace.

Pokaždé je tedy třeba vždy mít na zřeteli několik důležitých faktorů:

- Cíl, smysl a účel (co, proč a pro koho).
- Přínos a akceptovatelnost (potřebnost, vhodnost a přiměřenost, dostupnost, uživatelský komfort, naplnění očekávání, přijatelnost).
- Udržitelnost (funkční a obsahová, možnost obnovy a dalšího rozvoje a inovací, financování).
- Systémovost (vzájemná provázanost, kompatibilita, možnost sdílení a propojování, zastupitelnost).

Úvaha nad těmito faktory může zároveň významně napomoci vyhodnocení příležitostí a rizik, které jsou s realizací a implementací spojené a je třeba je vždy dobře vážit. Velký důraz doporučujeme klást především na udržitelnost, respektive udržitelný rozvoj. Nelze spoléhat jenom na zajištění počáteční realizace a garantované udržitelnosti (např. při financování z dotací), ale je třeba zajistit další dlouhodobou či trvalou efektivní, optimální funkčnost, případně rozvoj. Bez toho nebude komunikace ani hmotný veřejný prostor funkční.

U návštěvníků je to důležité zejména kvůli správnému cílení propagace a tvorbě turistických produktů. Doporučujeme v dlouhodobější perspektivě uvažovat i o návratu zahraničních hromadných zájezdů, jejichž potřeby, zájmy a očekávání se významně liší od ostatních skupin turistů.

Co se týká místních, je nutné mít na paměti, že taktéž nejde o homogenní skupinu. Správné pojmenování umožní lepší zacílení komunikace, aktivizaci a participaci. Zejména ve vztahu k pojmenovaným zjištěním se jedná minimálně o rozlišení občan (obecně), podnikatel (speciálně pak v oblasti související s cestovním ruchem), obyvatel historického centra a vnějšího města, veřejné instituce a neziskové organizace.

(6) Komunikace obecně

Komunikace v obecné rovině musí respektovat fakt, že v malém městě s turistickým cílem se patrně víc než kde jinde potkávají dvě různé (a zároveň také nehomogenní – viz výše) skupiny lidí – obyvatelé a návštěvníci, jejichž zájmy a očekávání se logicky liší (např. nabídka služeb a obchodů na náměstí), ale mohou je také propojovat (např. problém dopravy a parkování na náměstí nebo omezení kvůli natáčení filmu). Municipality by tak měla být v komunikaci mediátorem mezi všemi stranami soužití.

Doporučujeme tedy hledat v komunikaci směrem dovnitř (k obyvatelům) i směrem ven (k návštěvníkům) témata a styčné body, kde lze oba proudy efektivně propojovat. Může se jednat o přístup, styl, konkrétní komunikační kanály či nástroje, sdílení informací na jednom místě. Příkladem může být soustředění veškerých informací o dopravě na jedno konkrétní místo,¹⁰ nebo vytvoření navigačního systému, oboje vzájemně propojené (viz body 7 a 11).

Spojení obou proudů komunikace je ale především velmi důležité ve změně vnímání duality města s turistickým cílem (viz bod 10).

V komunikaci dovnitř obecně navrhuje „se snažit zachovat to kvalitní, co neformální možnosti komunikace přináší (pocit osobní důvěrnosti a blízkosti a ne-anonymity, který může generovat) a překonat nebezpečí pocitu vyloučení, který s sebou nutně také nese (když nejsem součástí struktury, tak ji nepochopím a neporozumím jí)“ (Waschková Císařová et al., 2020).

Je potřeba dát prostor kritické diskusi, poskytnout lidem možnost obousměrné komunikace (tedy i iniciativě „zdola“ – bottom-up) a vyjádřit se aktivně k problémům a tématům, které se jich dotýkají, či pouze sdílet své zkušenosti a zážitky. Doporučujeme pro moderaci komunikace nastavit jasné kompetence a zodpovědnost pro konkrétní osoby a jasně pro všechny aktéry komunikace identifikovat kanály a nástroje pro jejich podněty a reakce na ně.¹¹

10 Příkladem může být sekce Doprava na webu [Litomyšle](#).

11 „Pravidelné odpovědi města by pak mohly pomoci zmírnit pocit, že město na kritické připomínky nereaguje.“ (Waschková Císařová et al., 2020)

Doporučujeme také moderaci komunikace při aplikaci vhodných nástrojů využít k aktivizaci a participaci obyvatel i specifických skupin aktérů (např. podnikatelů) a jejich spolupráci na ose municipalita – občan/podnikatel i mezi těmito skupinami navzájem.

Taktéž navrhujeme usilovat o co největší transparentnost a otevřenost ve všem, co spadá do působnosti municipality a příspěvkových organizací města. Metodickou oporu k zavádění prvků participace a transparentnosti lze najít například u organizací typu [Oživení](#) nebo [Agora Central Europe](#).

V komunikaci směrem ven navrhujeme především identifikovat cílové skupiny,¹² proměnit nefunkční obraz města, vytvořit vlastní styl, identitu a jednotný vizuální styl.¹³

(7) Komunikační kanály

Městský zpravodaj

Městský zpravodaj, který je často nejvíce využívaný informační kanál v malých městech (např. viz [Telčské listy](#)), doporučujeme otevřít kritické diskusi, např. o stěžejních místních tématech. Vzhledem k nižší, typicky měsíční periodicitě a časté existenci dalších elektronických informačních kanálů by měl zpravodaj nastolovat především dlouhodobější agendu a přinášet názory místních elit z politické i veřejné sféry města. Ovšem měl by pokrývat i čtenáři oceňovaný obsah – důležité servisní informace (např. z městského úřadu, kulturní, sportovní a společenský servis), texty tvořící lokální identitu a zprávy o místním dění opomenuté jinými médii. Městský zpravodaj by měl mít současnou grafickou podobu (layout) a přehlednou strukturu vycházející z jednotného vizuálního stylu města. Pro inspiraci může sloužit řada radničních periodik z malých měst.¹⁴ V rámci fungování celkového komunikačního konceptu navrhujeme propojení zpravodaje se sociálními sítěmi města (více viz bod 6) či vytvoření vlastního webu.¹⁵ Podobně je třeba posoudit vhodný způsob distribuce a prodeje.¹⁶

Metodickou oporou při transformaci zpravodaje může být zkušený profesionál z oboru (např. [Katedra mediálních studií a žurnalistiky FSS MU](#) nebo nezisková organizace [Oživení](#)).

Webové stránky města

Webové stránky městských úřadů jsou především poskytovatelem širokého spektra oficiálních informací pro obyvatele i návštěvníky města. Měly by jim ale zároveň nabízet například elektronické služby, aby si mohli vyřídit své záležitosti online bez nutnosti chodit na úřad nebo do informačního centra, a další funkcionality. Každopádně web je převážně jednosměrným komunikačním kanálem města.

Koncept webových stránek by měl mít současnou grafiku, moderní design, přehledný obsah s jasně kategorizovanými tématy a agendou, jasnou strukturu a poskytovat potřebný

12 To ovšem platí i pro komunikaci směrem dovnitř.

13 Více k tomu uvedeme v následujících bodech, protože komunikace směrem ven se týká v podstatě všechny.

14 Doporučujeme např. Český Krumlov, Hodonín, Luhačovice, Moravskou Třebovou nebo Tišnov.

15 Vlastní webové stránky městského nebo obecního zpravodaje mají například [Dobříš](#), [Kutná Hora](#), [Mikulov](#), [Nové Město na Moravě](#), [Tisá](#) nebo [Velké Meziříčí](#) (posílají navíc pravidelný týdenní newsletter).

16 Například poskytování za úplatu versus zdarma, nebo kombinace obojího; distribuce na určená místa versus distribuce do schránek versus dostupnost pouze v elektronické podobě na webu a v mobilní aplikaci Muniopolis.

uživatelský komfort. Pomoci s cílením na dvě velké skupiny může oddělení obsahu určeného pro návštěvníky – turisty z webu města, a to například do samostatného turistického portálu.¹⁷

Pro funkčnost webu města je klíčová hlavní stránka (homepage) – je vstupní branou na webové stránky města, měla by nejen reprezentovat,¹⁸ ale být uživatelsky komfortní, jednoduchá a přehledná. Má sloužit především jako rozcestník k jednotlivým agendám, ale zároveň na ní musí uživatel najít nejdůležitější informace (např. aktuality, úřední deska, kalendář akcí), přístup ke stěžejním agendám a informačním kanálům. Jedná se především o agendy typu „potřebuji si zařídit“, e-sloužby,¹⁹ portál občana,²⁰ městský zpravodaj, sociální sítě, Munipolis a prvky podporující participaci a aktivizaci obyvatel.²¹

Koncept homepage i webu jako celku může fungovat různě. Dobrým příkladem je [Mikulov](#), který pojal homepage především jako zásadní rozcestník [Občan](#) a [Turista](#),²² odkud pak lze přistupovat k jednotlivým tématům a agendám.²³ Tomu by měla odpovídat další struktura webu, kterou doporučujeme organizovat právě především dle příbuzných témat, agend a problémů (viz např. doprava – bod 6). Doporučujeme také zvážit doplnění homepage nebo sekce Kontakty o prvky přímé komunikace. Jde například o aplikaci typu [Hlášení závad](#)²⁴ nebo kontaktní formulář či e-mail. Litomyšl například nabízí [Starostovu odpověďnu](#), ale stejný princip může být využitý i pro kterékoli zastupitele nebo úředníky.

Zároveň doporučujeme usilovat o co největší transparentnost a otevřenost v přístupu k datům a informacím, ať už se jedná o záměry a připravované akce, podklady k jednání, hotové strategické dokumenty nebo zápisy z různých zasedání a schůzí. Držet se strategie zveřejňovat jen povinné informace jako nezbytné minimum je v současnosti již nedostačující, trendem je koncept otevřených dat.²⁵ Navrhujeme zavést pro tento typ informací a dat specifickou webovou sekci.²⁶

17 Takto to mají například následující města, jejichž turistické portály považujeme za příklady dobré praxe a mohou tedy sloužit jako inspirace: [Aš](#), [Bruntál](#), [Český Krumlov](#), [Děčín](#), [Kutná Hora](#), [Luhačovice](#), [Tisá](#), [Třebíč](#), [Vítkov](#), [Zlaté Hory](#), [Žatec](#). V některých případech se jedná o zcela samostatné weby, někdy jde o subdoménu webu města. Například v případě Luhačovic lze brát doménu jako oficiální městský web, který je ale v základu spíše turistický a je z něj link na jinou doménu s agendou města.

18 Hlavní stránka město propaguje a vytváří jeho obraz. Proto je důležitá hlavní obrazová prezentace (slideshow nebo video). Dobrým příkladem může být web [Českého Krumlova](#) nebo [Archeoparku v Pavlově](#).

19 Jako příklady vhodné pro inspiraci lze uvést weby měst, které nabízejí sekci online nebo e-sloužeb: [Bruntál](#), [Český Krumlov](#), [Hodonín](#), [Lanškroun](#), [Valašské Klobouky](#). Některé z nich mají celý výčet služeb přímo na homepage, Český Krumlov a Hodonín tam ale mají jen ikonu odkazující na celou sekci.

20 Jako příklad lze uvést [Aš](#), [Bruntál](#), [Hodonín](#), [Hradec Králové](#), Boskovice v rámci projektu OPZ [Boskovice rozvíjejí komunikaci](#) ho hodlají zkušebně spustit během podzimu 2022.

21 Jako zajímavé příklady participace vhodné pro inspiraci lze uvést participativní rozpočty a projekty měst Český Krumlov, Moravská Třebová, Tišnov nebo Žatec, která jako vhodný podpůrný a komunikační nástroj používají právě platformu Munipolis. V případě Tišnova je tento prvek vhodně doplněn samostatným webem [Proměny Tišnova](#). Samozřejmě jsou i města, která využívají jiné platformy, například [Aš](#), [Boskovice](#), [Hodonín](#), [Odolena Voda](#). Některá města mají tyto aktivity soustředěné na jednom místě svého webu, například [Český Krumlov](#) nebo [Opava](#).

22 Podobně to má řešené i [Kutná Hora](#). Naopak [Nové Město na Moravě](#) zase web řeší jako systém mnoha subdomén.

23 Jako další příklady dobré či podnětné praxe sloužící pro inspiraci můžeme doporučit homepage a weby například těchto měst: [Bruntál](#), [Český Krumlov](#), [Hodonín](#), [Litomyšl](#), [Luhačovice](#), [Moravská Třebová](#), [Nový Jičín](#), [Odolena Voda](#), [Praha 12](#), [Tišnov](#), [Vyškov](#), [Žatec](#).

24 Například Mikulov využívá aplikaci ZmapujTo, která je součástí Munipolis.

25 Metodickou oporou může být například projekt [Otevřená data](#).

26 Jako příklady dobré praxe lze uvést weby Lanškrouna se sekcí [Otevřená radnice](#), Nového Města na Moravě se subdoménou [Otevřené město](#) nebo Hustopeč s jejich [Transparentní radnicí](#).

Web je samozřejmě třeba podřídít pravidlům jednotného vizuálního stylu města. Z hlediska přístupnosti a uživatelské přívětivosti navrhujeme web přizpůsobit i skupinám obyvatel se specifickými nároky (slabozrací, nevidomí, senioři).²⁷

Inspiraci a dobrou praxi při redesignu webu lze samozřejmě hledat na webových stránkách soutěže **Zlatý erb**. Web musí vytvořit specializovaná firma s dostatečnými zkušenostmi a referencemi. Doporučujeme pro zadání zakázky využít služeb nezávislého konzultanta. Nový typ webu s rozšířenými funkcionalitami si samozřejmě vyžádá tomu odpovídající správu obsahu, tedy patrně i vyšší personální náklady, které lze ovšem spojit se správou sociálních sítí (viz níže body 8 a 9).

Sociální sítě

Sociální sítě jsou vhodnou platformou pro neformální komunikaci s obyvateli i návštěvníky města, navíc nabízejí výhodu obousměrné komunikace, diskuse.

Doporučujeme nejprve rozhodnout, které sociální sítě bude město využívat, k čemu a jakou cílovou skupinu tak chce oslovit. Pokud chce město svoji komunikaci diverzifikovat a oddělit od sebe tu směrem dovnitř a směrem ven, pak navrhujeme použít různé profily/různé sociální sítě a plnit je odlišným obsahem. Jeden profil tak bude především prezentační, propagační, druhý pak zaměřený na místní komunitu, posílení lokální identity a bude mít diskusní, aktivizační a participativní roli. Důležité je zjištění, jaký je překryv mezi uživateli sociálních sítí a také například aplikace Mobilního rozhlasu. Podle toho lze pak případně upravit obsahový koncept příslušných profilů.

Obecně doporučujeme na sociálních sítích pestrost a pravidelnou frekvenci příspěvků, aktivní moderaci diskuse a pravidelné odpovídání na podněty a dotazy. Sociální sítě by neměly být jen nekonečným proudem avíz a pozvánek na akce, ale také místem pro nastolování témat k neformální veřejné debatě, zveřejňování výzev, pořádání anket a soutěží. Sociální sítě doporučujeme využít i k cíleným kampaním při propagaci města.

Pokud některý z profilů město nevyužívá, je nejlepší jej zrušit. Samozřejmě soustavnější a výraznější aktivita na sociálních sítích si vyžádá určení osoby zodpovědné za pořizování a editaci obsahu i moderaci diskuse a odpovědí. To předpokládá určité personální náklady, proto je to třeba vzít v úvahu při rozhodování o zaměření a náplni sociálních sítí. Doporučujeme případné změny konceptu profilů sociálních sítí potenciálním uživatelům dostatečně a jasně komunikovat.

Mobilní rozhlas/Munipolis

Mobilní rozhlas je multifunkčním nástrojem pro obousměrnou komunikaci ve městě. Prostřednictvím aplikace lze cíleně informovat veřejnost, sbírat data pomocí anket, ale také dát možnost veřejnosti se vyjádřit, například v otázce participativního rozpočtu. Mobilní rozhlas doporučujeme využít jak k informování občanů (Chytrý zpravodaj) či návštěvníků (Tipy na výlety, jazykové mutace), tak k získávání zpětné vazby či názorů veřejnosti (Ankety). Aby byly vynakládané finance efektivní, odpovědná osoba města by měla úzce spolupracovat s firmou Neogenia a být pravidelně školená v nových a inovovaných nástrojích aplikace a v jejich funkčním využití.

²⁷ Například Žatec nabízí zjednodušenou verzi webu [pro seniory](#). Určitou metodickou oporu ohledně nastavení přístupnosti webu pro slabozraké lze najít například na webu [poslepu.cz](#).

Informační ekosystém

Turistické informační centrum by mělo fungovat jako centrální městský komunikační uzel, důležitý uzlový bod místní komunikace, ve kterém se setkávají místní i návštěvníci. Mělo by propojovat a spravovat všechny městské komunikační kanály a zajišťovat k tomu potřebné komunikační služby, servis a propagaci.

Garantem tvorby a implementace komunikační strategie a metodického vedení musí být příslušný odbor městského úřadu, případně v součinnosti s destinační společností. To by měl být základ informačního ekosystému města, který by měl přirozeně na sebe vázat další vznikající komunikační aktivity a zajišťovat udržitelný rozvoj.

Metodickou a vzdělávací oporu lze hledat například u již dříve zmíněných [Vysočina Tourism](#), [Katedry cestovního ruchu VŠP Jihlava](#) nebo [Katedry mediálních studií a žurnalistiky FSS MU](#) či organizací [Oživení](#) a [Agora CE](#).

(8) Propagace a obraz města

Změna skladby návštěvníků a externí faktory ovlivňující jejich chování i cestovní ruch jako takový nabízejí příležitost, ale zároveň v podstatě mohou znamenat i nutnost, proměnit dosavadní obraz a propagaci města. Základní teze, kam by se měla prezentace města ubírat, lze najít už v souhrnné závěrečné zprávě *Komunikační kanály, klíčoví aktéři a obsahy komunikace v Telči* a zobecnit je: obraz města je nejen krásná historická vizualita, ale také aktivní a živá současnost ([Waschková Císařová et al., 2020](#)).

Stavět pouze na historickém obrazu (případně značce UNESCO), byť by měl zůstat nadále základem, už v současnosti nestačí. Návštěvníky musí lákat do města i něco jiného, dalšího – je třeba hledat nové kontexty, nová témata.

Propagaci města doporučujeme diverzifikovat a cílit na specifické typy návštěvníků, které definuje komunikační strategie, a to především prostřednictvím webové prezentace (např. samostatného turistického portálu) a sociálních médií, ale za využití i dalších specifických nástrojů.

Navrhujeme více využívat jak spolupráci uvnitř města (např. kombinované vstupné pro návštěvníky do všech/více památek), tak vazby k okolním městům a regionu, což by mohlo řešit ustavení regionální destinační společnosti. Doporučujeme také aktivní spolupráci s krajskou destinační agenturou (např. Vysočina Tourism) a dalšími lokalitami se srovnatelnými turistickými cíli v okolí (např. spolupráce Telče se dvěma lokalitami UNESCO na Vysočině²⁸). Není nutné přitom institucionalizovat novou destinaci, ale vytvořit určitý produkt, který bude spravovat více destinačních managementů.²⁹

(9) Vizualita, vizuální styl, vlastní značka a identita

S navrženou proměnou obrazu města úzce souvisí změny ve vizuální prezentaci města. To ovšem neznamená jen obměnu či rozšíření nabídky propagačních materiálů či fotografií, doporučujeme přijetí uceleného konceptu jednotného vizuálního stylu. Nejde přitom o unifikaci, ale při správné aplikaci především o soulad a jednotu v tom, jak město komunikuje se svými

28 Vysočina je jediný kraj, který nabízí tři různé památky se značkou UNESCO na relativně malém prostoru.

29 Určitým příkladem pro inspiraci může být využití potenciálu [Vltavy](#), která protéká více regiony, byť jde o produkt řádově vyšší úrovně založený na mezikrajské spolupráci.

obyvateli a návštěvníky, a to v nehmotném i hmotném prostoru. Sjednocený styl a tomu odpovídající pravidla³⁰ pomohou odstranit případné zmatky či neporozumění a přispět k projasnění vizuality města (týká se to např. navigačních a informačních panelů či komunikačních kanálů). Není nutné – zejména kvůli finanční náročnosti – změnit úplně vše a najednou, ale základem je přijetí konceptu, který definuje výchozí pravidla a teze, na něž pak je možné postupnými kroky navazovat. Z vizuálního stylu se potom vytváří vlastní identita města. Doporučujeme výběr dodavatele strategie vybrat v otevřené transparentní soutěži, což je nyní ve veřejné sféře standardní.

Město by mělo jako součást svého vizuálního stylu definovat vlastní brand, značku, a vedle znaku a praporu vytvořit i vlastní logo,³¹ případně motto,³² a to zejména pro podporu turismu i posílení lokální identity.

Proměnu vizuality města, respektive jeho vnímání a obrazu může přispět i taková drobnost, jako je vědomé nasměrování turistů na místa,³³ na nichž mohou pořídit památeční snímky a fotografie, které mohou zároveň sdílet na sociálních sítích (viz bod 8).

Navrhujeme, aby město propojilo budování vlastního stylu či identity s nabídkou unikátních lokálních služeb a produktů.³⁴ Jedním z aktuálních příkladů je počín radnice ve [Žďáru nad Sázavou](#), kde v areálu městského úřadu budou chovat včely a jejich med nabízet jako lokální produkt.

Tyto a další aktivity mohou navíc ve městě přispět k podpoře podnikání, spolupráci s podnikateli a organizacemi i sounáležitosti obyvatel s místem, v němž žijí.

(10) Dualita malého města s turistickým cílem

Komunikační i rozvojová strategie by taktéž měly zahrnout plán, jak řešit vnímanou, ale i existující častou dualitu měst s turistickým cílem v centru (viz oddíl 1.4, bod 12). Zjednodušeně řečeno, turistům jsou nabízeny převážně obrazy náměstí a historického centra, máloco je láká a vybízí vyjít na okraje. Místní zase často centrum berou jako prostor pro turisty, nikoli pro sebe. Město je ale třeba pojímat a prezentovat jako celek, aby nebyla vnímána jako „vnitřní“ a „vnější“.

Potenciál mazat hranice má nabídka alternativ k dosavadnímu nabízenému obrazu města současně s rozšiřováním atraktivit mimo centrum,³⁵ včetně propojení s okolím. Podobně lze

30 Některá města mají nejen pravidla jednotného vizuálního stylu (např. [Česká Kamenice](#) nebo [Nový Jičín](#)), ale také například pravidla pro reklamu ([Manuál dobré reklamy města Žatce](#)).

31 V roce 2022 například představil svoji novou značku [Cheb](#) jako dvojitou mřížku a velké CH. Valašské Klobouky zase pracují s motivem přeškrtnutého velkého O coby symbolem klobouku.

32 Jako příklady lze pro inspiraci uvést Děčín (Děčín je boží), Litomyšl (město pro lidi), Luhačovice (Tady pramení... pohoda/zábava/radost), Moravská Třebová (město protkané historií), Třeboň (město pro zdraví těla i ducha), Žatec (královské město).

33 Jde o výběr a doporučování atraktivních a neobvyklých míst, bodů nabízejících nové, netušené pohledy a perspektivy. Lze to spojit i s budováním reálných foto pointů.

34 Příkladem může zapojení tradiční zemědělské či potravinářské produkce – například víno v obcích na jihu Moravy. Ale například vinařské Hustopeče využily při budování obrazu města také existenci unikátních mandloňových sadů, takže turisté je mohou nejen navštívit, ale využít rozhlednu, projít tematickou stezku či si nakoupit produkty z mandlí. Nejde však jen o služby a hmotné produkty, ale obecně kulturní kapitál a hodnoty, které vytvářejí a nabízejí lidé v místě žijící, pracující a tvořící.

35 Ale také i mimo sezónu, což opět může měnit vnímání města jako výrazně sezónního místa.

měnit obraz, vnímání centra a náměstí a jeho využívání u místních. Důležité je přitom přemýšlet o tom, aby každá taková věc měla svoji přidanou a užitnou hodnotu pro místní i návštěvníky, a tak je mimo jiné propojovala.³⁶

Je však žádoucí hledat v diskusi také rovnováhu v užívání veřejných prostranství a tras, například umožnit místním obyvatelům a pobývajícím uživatelům ovlivnit otevřenost konkrétních míst pro návštěvníky. Neméně důležité je i hledání vhodné formy hmotného veřejného prostoru, která je cíleně navržena tak, aby částečně vyvážila sezónní disproporci v jeho užívání.

(11) Naučné stezky a vycházkové trasy, navigační systémy

Výše uvedené velmi dobře naplňuje také doporučení nabídnout místním i návštěvníkům „návod“, jak a proč centrum opustit a současně sjednotit „vnitřní“ a „vnější“ město, například prostřednictvím tematických stezek (Waschková Císařová et al., 2020). Pokud stezky ve městě jsou, doporučujeme provést inventuru současného stavu a naplánovat systémové pojetí, které zajistí dlouhodobý plán inovací a údržby, včetně respektování jednotného vizuálního stylu. Protože se jedná o finančně náročnější investice a některé ze stávajících tras mohou mít udržitelnost garantovanou v projektech, z nichž byly (spolu)financovány, není nutné v první fázi dělat fyzickou obměnu. Navrhujeme zaměřit se na zpřehlednění a sjednocení informací o stezkách a trasách na webu města, případně turistického portálu, a to včetně sjednocení konceptu a designu podkladových materiálů (letáky, brožury, mapky atd.).³⁷

V rámci dalšího rozvoje je třeba zvažovat o přidané a užité hodnotě, jak bylo už psáno výše, jak ke stávajícím, tak novým stezkám, přičemž nezbytné bude propojení s digitálními technologiemi (např. aplikace). Jako příklad může sloužit dříve zmíněný ekosystém, který tvoří Mandloňová stezka v Hustopečích.³⁸ Stezky mohou dopomoci i proměně vizuality a obrazu města (viz bod 9), třeba prostřednictvím sociálních sítí.³⁹

Pozornost doporučujeme věnovat i navigačním systémům, které slouží místním i návštěvníkům města. Jedná se o už zmíněné informace o parkování a dopravě (viz bod 6), a to nejen na webu, ale i v terénu (např. systém orientačních tabulí), či obecní navigační systém města (např. ukazatele v ulicích), který musí být přehledný a funkční.

Zároveň doporučujeme pro navigaci využívat nejen „cedule a ukazatele“, ale také architektonické prostředky a uvažovat o jejich sezónním využití v závislosti na intenzitě cestovního ruchu, například proměnlivé dopravní značení, upozornění na otevírací dobu na navigačních panelech, specifický mobiliář ke konání konkrétních akcí.

36 Například již výše zmíněný nápad ze Žďáru nad Sázavou, kde hodlají med z městských úlů nabízet jako lokální produkt a propagační předmět, lze posunout ještě dál tak, že na to může navázat například vznik včelařského kroužku pro místní děti, případně se místo může stát součástí naučné přírodovědné stezky. V takové aktivitě se tak ideálně propojí edukační, environmentální i propagační rozměr a bude sloužit místním i návštěvníkům. A v Telči se jistě najdou adekvátní náměty, jejichž záměr i realizaci lze pak dobře komunikovat dovnitř i navenek.

37 Inspirativním vzorem může být nabídka informací o naučných stezkách v Mikulově.

38 Jako další zajímavé příklady pro inspiraci můžeme zmínit [Zvukovou mapu Luhačovic](#), tamtéž vytvořenou [Trasu ptačích krmítek](#) a budek či letní hru pro děti [Hurá ven!](#) Pro Telč může být podnětný [Litomyšlský architektonický manuál](#).

39 Například [Koruna Vysočiny](#) nebo [Valašské Klobouky](#) nabízejí instagramové stezky, které vedou místy, na nichž lze pořídit neobvyklé záběry nebo selfie a sdílet je na sociálních sítích.

(12) Tým expertů

Jedním z úkolů projektu bylo také na základě pilotní aplikace v Telči vytvořit model pro sestavení týmu (obecné expertní charakteristiky a s tím související [agenda členů týmu](#)), který může zpracovat obdobný, individualizovaný projekt analýzy hmotného a nehmotného veřejného prostoru a optimalizace komunikace ve městech se zvláštní památkovou ochranou pro další města tak, aby odpovídala jejich konkrétním potřebám. Na základě zkušeností pilotního projektu navrhujeme tým složit z odborníků z následujících oblastí: architektura a urbanismus, sociologie města, sociální antropologie, lokální komunikace a management turistického ruchu.