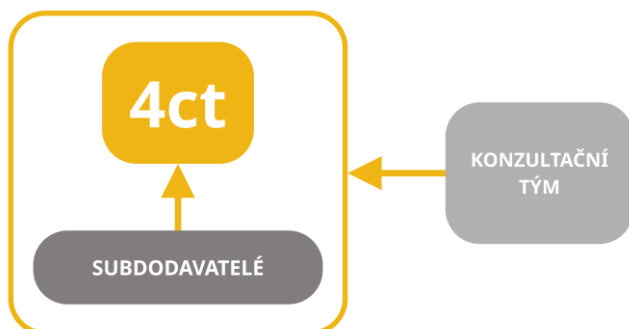


STRATEGIE ROZVOJE SLUŽEB A ZÁZEMÍ PRO NÁVŠTĚVNÍKY AREÁLU PRAŽSKÉHO HRADU

PROFESNÍ PŘÍSTUP: SLOŽENÍ TÝMU + KVALITA NÁVRHU

1. Složení týmu



Výkonný tým

4ct | Projektový management, analýza, koncepce, strategie

Pod vedením zakladatele a CEO Tomáše Ctibora, který má bohaté zkušenosti v oblasti urbanismu, developmentu a transformace městských institucí, se platforma 4ct zaměřuje na poskytování komplexních služeb v oblasti územního plánování, strategického rozvoje a koordinace transformačních projektů v rámci všech měřítek, počínaje objekty a areály, lokalitami a územími, až po celá města a regiony. Mezi hlavní činnosti 4ct patří urbánní a prostorová analýza, koncepční a strategické plánování, identifikace potenciálů a nastavení parametrů a podmínek pro jejich naplnění, územní plánování, ekonomika developmentu a poradenství a řízení procesu přípravy rozvoje. 4ct se podílí na řadě významných projektů, včetně tvorby územních studií, územních plánů, koncepčních rozvah, dopadových studií a poradenství při organizaci městského plánování. Společnost klade důraz na mezioborovou spolupráci a zapojení důležitých aktérů a využívá moderní digitální nástroje pro efektivní komunikaci a koordinaci mezi všemi zúčastněnými stranami.

Jaroslav Dědič – vedoucí projektový manažer

Tomáš Ctibor – specialista pro rozvoj a strategie

Barbora Beluská – specialistka pro koncepci a participaci

Tomáš Soukup – specialista pro ekonomiku, obchod a služby

Marie Keclíková – prostorová analytička

Vojtěch Myška – prostorový analytik

Klára Petrášová – specialistka pro strategie a urbánní procesy

Tereza Pokorná Soubustová – architektka a urbanistka se zaměřením na veřejný prostor

Alžběta Žabová – specialistka na mediální tvorbu a komunikaci

Tým subdodavatelů

Subdodavatelé budou zapojeni jako odborní partneři, kteří výkonnému týmu dodají buď konkrétní dílčí vstupy do celkové strategie formou specializované služby, nebo se budou aktivně podílet na tvorbě samotné strategie. Jejich činnost bude koordinována hlavním projektovým manažerem, který zajistí návaznost jednotlivých výstupů, jejich soulad s celkovým záměrem a kvalitu výsledné strategie.

IBRS | Zájmové skupiny a jejich potřeby, návštěvnost, spokojenost

Společnost International Business & Research Services (IBRS) působí na trhu více než 25 let a poskytuje komplexní služby v oblasti socio-demografického, marketingového a behaviorálního výzkumu. Specializuje se především na sociologické průzkumy, jako jsou analýzy spokojenosti, postoje veřejnosti či vnímání služeb.

Tomáš Horejsek – seniorní konzultant

Roman Kňap – fieldwork manažer

Marek Juráš – seniorní analytik

KOROKEM / KREIA GROUP | Cestovní ruch, kultura, kreativní odvětví

Společnost, která pomáhá veřejné správě, neziskovým i komerčním organizacím růst, rozvíjet se, strategicky plánovat, kvantifikovat jejich dopady a vzdělávat se. Mezi jejich služby patří strategie, analýzy a studie proveditelnosti, udržitelnosti, dopadové analýzy pro kulturu, sport a cestovní ruch, poradenství a analýzy v oblasti kultury a neziskových organizací.

Ondřej Špaček – výkonný ředitel společnosti KREIA GROUP

Tereza Raabová – senior managerka, specialista na evaluaci a ekonomiku kultury

Jan Sedlár – senior manager, specialista na analýzy trhu a sport

KATEŘINA KOŇATA DOLEJŠOVÁ | Grafický design

Grafička a architektka, která se ve své práci zaměřuje na vizuální komunikaci, grafický design a prostorovou tvorbu. Má zkušenosti s návrhem vizuálních identit, tiskovin i orientačních systémů, přičemž se vždy snaží skloubit estetiku s funkcí. Jako grafická designérka dlouhodobě spolupracuje s Fakultou architektury ČVUT nebo s nakladatelstvím Zlatý řez. Pro fakultu nebo pro Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy připravila také vizuální styl. Za grafické zpracování dvojdielní knihy Migropolis: Venice / Atlas of a Global Situation získala řadu mezinárodních ocenění.

Konzultační tým

Odborníci napříč obory, které úzce souvisejí s předmětem zakázky (např. správa a rozvoj veřejného majetku a kulturního dědictví, péče o památkově chráněné areály, cestovní ruch, návštěvnické zkušenosti a prezentace české kultury zahraničnímu publiku, architektura gastro provozů, krajinářská architektura). Na interních workshopech budou konzultanti sdílet své odborné poznatky a zkušenosti, které mohou ovlivnit směřování návrhové části. Tyto setkání umožní řešitelskému zasadit návrh do širšího odborného kontextu. Role konzultantů bude po celou dobu především konzultační a oponentní.

Petr Kučera – ředitel NKP Vyšehrad, řízení a nastavování procesů při správě a rozvoji významných kulturních památek s přesahem do historie, architektury a cestovního ruchu

Michal Tošovský – programový ředitel Holešovické tržnice, expert na správu a rozvoj veřejného majetku

Jitka Pánek Jurková – ředitelka Českých center, řízení a nastavování procesů v oblasti kultury s přesahem do cestovního ruchu, památkové péče a diplomacie

David Neuhäusl – architekt, veřejný prostor, urbanismus, obytné stavby, interiéry, včetně gastro provozů

Elena Fialková – architektka, autorka oceněné diplomové práce „Redefinice Pražského hradu“

Zdeněk Sandler – krajinářský architekt, autor realizací mnoha parků a zahrad, např. Klášterní zahrady v Litomyšli, Valdštejnská zahrada v Praze, Sukovy sady v Hradci Králové

Ondřej Gabaš – urbánní ekonom a stratég

2. Koncepční rámec a přístup k řešení

Náš přístup je založen na třech základních pilířích:

Multioborový tým s jasnou hierarchií

Tým zahrnuje experty a expertky s dlouholetými zkušenostmi z oblastí strategického a koncepčního plánování, strategií cestovního ruchu a kultury, socio-demografických průzkumů a výzkumů návštěvnického chování a spokojenosti, participace veřejnosti v plánovacích procesech, správy veřejného majetku a památkově chráněných objektů, architektury, urbanismu, krajinářské architektury a propagace a marketingu.

Díky vrstvené struktuře zpracovatelského týmu máme jasně vymezené kompetence:

- **Hlavní řešitelský tým** plní roli integrátora: drží koncepci, rozhoduje o směru, koordinuje výstupy a zajišťuje harmonogram i kvalitu. Má odpovědnost za **koncepční, strategické a manažerské jádro projektu, pokrývá i oblast rozvoje a ekonomie služeb a maloobchodu**. Flexibilně reaguje na podněty, které přicházejí od odborníků z dalších vrstev týmu, ale i zadavatele a klíčových aktérů.
- **Odborné subdodávky přinášejí hlubokou expertizu** v jednotlivých oblastech, které jsou pro projekt klíčové – tj. **socio-demografické průzkumy** (analýzy návštěvnosti a spokojenosti, postoje veřejnosti či vnímání služeb), **cestovní ruch, turismus a grafické zpracování finální publikace**.
- **Konzultanti tvoří revizní a poradní vrstvu**, která umožňuje přinášet nezávislý pohled a kvalitativně posiluje robustnost výstupů. Konzultanti budou průběžně podávat zpětnou vazbu a výstupy iterativně zlepšovat. Jedná se o profesionály z oblastí správy veřejného majetku a památkově chráněných areálů, cestovního ruchu a návštěvnických zkušeností, návrhů gastro provozů, krajinářské architektury a prezentace českého umění a kultury zahraničnímu publiku.

Díky kombinaci strategicko-koncepčního myšlení (hlavní tým), datově podložených vstupů (subdodávky) a ověřené relevance (konzultanti) je možné vytvořit:

- **prakticky využitelné**, a přitom **odborně kvalitní výstupy**,
- **koncepčně silné**, ale zároveň **uživatelsky přívětivé řešení pro** návštěvníky areálu Pražského hradu.

Analýza současného stavu, kontextů a východisek

Náš přístup je pevně ukotven v důkladné analýze. Věříme, že kvalitní strategii lze navrhnout pouze tehdy, pokud dobře známe a chápeme **předmět zájmu – areál Pražského hradu**, jeho **fyzické dispozice, společensko-historický kontext**, a **reálný potenciál pro rozvoj služeb a zázemí pro návštěvníky**. Stejně důležité je pro nás **porozumět různým skupinám uživatelů**, jejich potřebám a očekáváním, ale i požadavkům a limitům klíčových aktérů správy areálu. Prozkoumáme **aktuální trendy** v nabídce služeb a podobě a fungování návštěvnického zázemí v podobných areálech a prostředí historických památek.

Naše analytická fáze propojuje **dostupné podklady od zadavatele s vlastním výzkumem v terénu, cílenými průzkumy mezi návštěvníky i aktéry**. Právě tímto propojením kvantitativních i kvalitativních zdrojů získáme ucelený pohled na to, **jak areál funguje v každodenním provozu** i v exponovaných situacích (např. při protokolárních nebo jiných speciálních akcích, v sezóně apod.).

Naše týmy datových analytiků a expertů na marketingové průzkumy pracují v úzké spolupráci s **hlavními plánovači a strategy**, kteří jim připraví přesně cílené zadání tak, aby **výstupy analýz poskytl relevantní podklady pro formulaci vize, cílů i jednotlivých opatření strategie**. Výsledkem bude návrh, který bude nejen **realistický a opřený o fakta**, ale zároveň **respektující specifika provozu areálu Pražského hradu**.

Hledání sdílené vize

V našem přístupu klademe důraz na **intenzivní a strukturovanou spolupráci se zadavatelem a klíčovými aktéry**. Jsme přesvědčeni, že strategie, která má ambici být implementována a mít reálný dopad, musí vznikat v dialogu s těmi, kdo ji budou uvádět do života.

Od samého začátku je pro nás zásadní porozumět cílům, očekáváním a potřebám zadavatele a průběžně na ně reagovat. Proto navrhujeme vznik **pracovní skupiny** složené ze zástupců zpracovatelského týmu a zadavatele, která bude hlavním nástrojem operativní spolupráce a řízené zpětné vazby po celou dobu zpracování strategie.

Jedním z prvních cílů této pracovní skupiny bude detailně porozumět motivaci zadavatele k pořízení strategie a jeho očekáváním od výsledného dokumentu – tato porozumění pak budou důležitým východiskem pro tvorbu návrhové části.

Skupina se bude pravidelně scházet v cca čtrnáctidenním intervalu a bude sloužit k:

- **průběžnému informování** o postupu prací,
- **diskusi** nad vznikajícími výstupy,
- **zajištění souladu** strategie s aktuálními potřebami, prioritami a kontextem zadavatele.

Druhou úroveň zapojení představuje **skupina klíčových aktérů**, která bude sestavena ze zástupců důležitých aktérů spojených s provozem areálu – například Kancelář prezidenta ČR, Útvaru pro ochranu prezidenta ČR, Hradní stráž, Arcibiskupství pražského a další relevantní organizace, které budou identifikovány na začátku procesu zpracování strategie společně se zadavatelem. S touto skupinou budou realizovány expertní strukturované rozhovory s jednotlivými aktéry a společné prezentační workshopy popsané níže.

Tento dvouúrovňový participační rámec zajišťuje **nejen vysokou informovanost a zapojení zadavatele**, ale i **aktivní účast všech významných partnerů**, jejichž součinnost je nezbytná pro realizaci strategie. Společná tvorba podporuje **sdílené porozumění a vytváření konsenzuální vize**, ke které mají jednotliví aktéři bližší vztah – a díky tomu je i větší šance, že si výslednou strategii **"vezmou za svou" a podpoří její realizaci**.

V průběhu přípravy strategie navrhujeme uskutečnit **tři prezentační workshopy** s pracovní skupinou a se skupinou klíčových aktérů:

- **úvodní setkání** bude sloužit k představení celého procesu, harmonogramu a rolí jednotlivých účastníků.
- **druhé setkání** bude zaměřeno na verifikaci klíčových principů a cílů strategie a diskusi nad rozpracovanými výstupy, které již prošly připomínkováním pracovní skupiny.
- **závěrečné setkání** pak umožní zástupcům klíčových aktérů vyjádřit se ke konceptu návrhu.

Cílem workshopů bude **transparentně odůvodnit** navržená řešení a získat připomínky či **náměty na doplnění**. Tuto participativní verifikaci považujeme za klíčovou k **dosažení konsenzu**. Na základě zpětné vazby návrhy případně upravíme, doplníme detail a zdůrazníme mitigaci rizik.

3. Struktura činností a metodika zpracování

Naše Strategie rozvoje služeb a zázemí pro návštěvníky areálu Pražského hradu (dále jen *Strategie*) bude rozdělena do tří fází:

- A.** Analytická část
- B.** Návrhová část
- C.** Implementační část

A. ANALYTICKÁ ČÁST | SBĚR DAT, ANALÝZY A VYHODNOCENÍ

A.1 Sběr a analýza dat a podkladů

Analytická část je postavena na pečlivé práci s daty, která poskytují **objektivní obraz o současném stavu i potenciálu řešeného území**. Shromážděná data a podklady budou **systematicky zpracovány a analyzovány**. Zvláštní důraz bude kladen na **kontrolu kvality, konzistentnosti, aktuálnosti dat** a také jak dobře odpovídají realitě v území. Cílem je, aby se výstup opíral o jasná, ověřená a transparentní data.

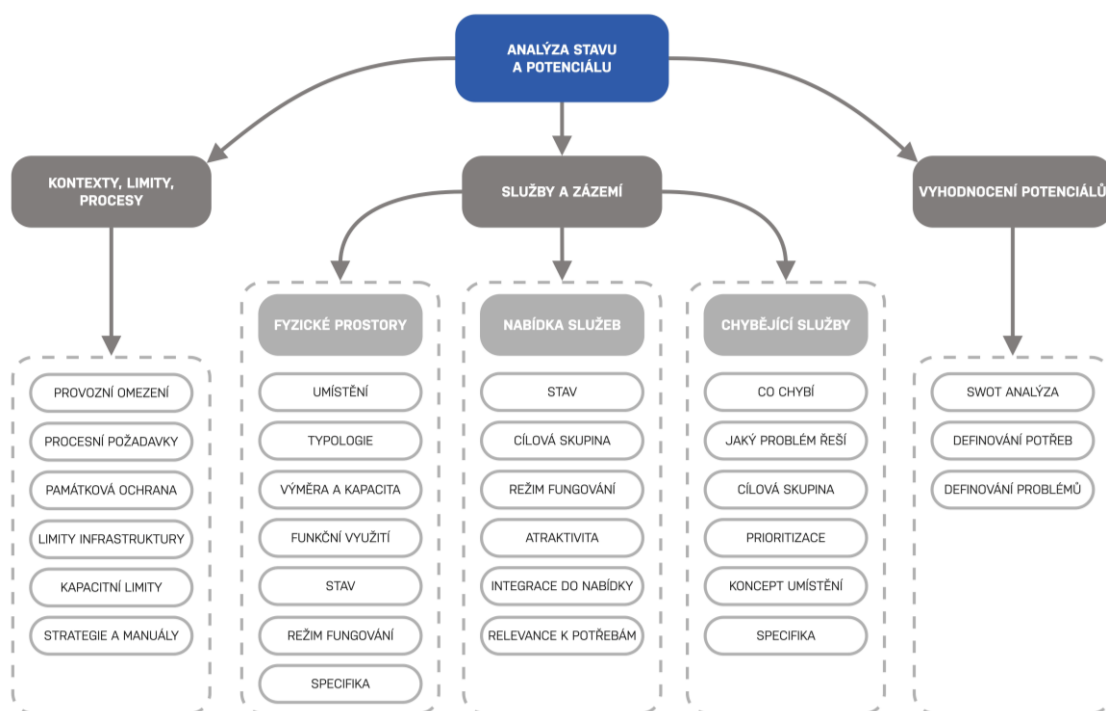
A.1.a Podklady a data od zadavatele

- Viz výčet v zadávací dokumentaci, potenciálně další podklady od zadavatele: např. podrobný 3D model Pražského hradu

A.1.b Další relevantní datové zdroje

- Územně analytické podklady Prahy (IPR)
- 3D model Prahy (IPR), 3D model Pražského hradu
- Historické mapy Prahy, Archiválie (IPR, ČÚZK)
- Památkový katalog (Národní památkový ústav)
- Digitální model reliéfu a povrchu (ČÚZK)
- Základní polohopisná data: Základní báze geografických data (ZABAGED – ČÚZK), OpenStreet Map, Mapy.cz
- Demografická data – Sčítání lidu, domů a bytů (ČSÚ)
- Návštěvnická data a analýzy v kontextu celé Prahy (ČSÚ, CzechTourism)
- Satelitní a letecké snímky (např. k analýze tepelného ostrova města, vegetace)
- Prostupnost a přístupnost areálu a okolí – dochozí / dojezdové vzdálenosti (data ESRI), pohyby lidí (Strava heatmap)
- Katastr nemovitostí, RÚIAN
- Ekonomická aktivita v okolí – distribuce subjektů, obchodních jednotek, jejich hodnocení (Google)
- Veřejná vybavenost a kulturní objekty v okolí
- Data o dopravní dostupnosti (DPP)
- Případové studie a strategie rozvoje srovnatelných lokalit v zahraničí
- Vlastní sběr dat a průzkumy (podrobně rozepsáno v popisu činností analytické části)

A.2 Analýza stavu a potenciálu areálu Pražského hradu



A.2.a Analýza kontextů, procesů a limitů

Unikátní prostředí areálu Pražského hradu přináší specifická omezení, která musíme od počátku zohlednit. V rámci analýzy kontextů, procesů a limitů proto zmapujeme:

- **Provozní a režimová omezení:** Stávající otevírací dobu areálu, sezónní režim přístupnosti, bezpečnostní opatření a protokolární potřeby, které mohou ovlivnit pohyb návštěvníků i provoz služeb
- **Památková ochrana:** Přezkoumáme regulace vyplývající z památkovou ochranou areálu. To zahrnuje například stavební úpravy, omezení reklamy a označování provozoven, požadavky na vzhled mobiliáře a dočasných staveb (stánků) v areálu, limity hlučnosti či osvětlení při akcích atd. **Účelem** je zjistit hranice, v nichž se můžeme pohybovat, aby navržené změny byly reálně proveditelné a schvalitelné orgány památkové péče.
- **Základní limity infrastruktury:** Ověříme základní dostupnost stávající infrastruktury (sítě, odpady, toalety, zdroje vody či elektřiny v historických objektech). Například zjistíme, zda zavedení nové gastronomické provozovny je proveditelné z hlediska přivedení vody či odpadů do daného prostoru.
- **Další relevantní strategie a dokumenty:** Seznámíme se s případnými strategickými materiály, které se areálu Pražského hradu týkají (např. Manuál pro kultivovaný Pražský hrad. Správa a péče o zahrady a parky Pražského hradu atp.)
- **Mapování rozhodovacích a administrativních postupů při pronájmu prostor:** Analýza postupů, které SPH aktuálně používá pro výběr nájemců a provozovatelů služeb, jak jsou nastaveny nájemní smlouvy a jaké typy služeb jsou v areálu oficiálně povoleny či preferovány.
- **Identifikace bariér pro adaptaci strategie:** Mapování limitů a bariér pro naplňování navrhované strategie a jejich klasifikace dle jejich vlivu.

A.2.b Analýza prostorů k pronájmu, provozoven služeb a zázemí pro návštěvníky

Areál Pražského hradu budeme **strukturovat na základní prostorové celky – zóny, prostranství, objekty a jednotky**. Cílem analýzy prostorů určených k pronájmu, provozoven služeb a zázemí pro návštěvníky bude:

- analyzovat fyzický prostor,
- zmapovat využívané, nevyužívané a potenciální prostory,
- identifikace prostor s potenciálem změny využití (např. dle končících smluv),
- aktualizovat karty objektů (převzeme stávající karty od zadavatele a doplníme je o další informace).

U provozoven a zázemí budeme na základě poskytnutých vzorových karet objektu popisovat a analyzovat:

- **Umístění:** ve veřejně a zdarma přístupné části areálu, ve veřejně přístupné, ale placené části areálu, v neveřejné části areálu, vhodnost umístění
- **Typologii:** objekt, část objektu, veřejné prostranství, provozovna, stánek, ...
- **základní prostorové parametry:** výměra a kapacita
- **Funkční využití:** gastro provozy, stánky a obchody se suvenýry, informační centra, průvodcovské služby, veřejné toalety, úschovny zavazadel, šatny, odpočinkové zóny, kanceláře, kulturní a kreativní průmysly, maloobchod
- **Režim fungování:** celoročně, sezónně, při speciálních příležitostech / v průběhu konání různých akcí, jenom přes víkendy / pracovní dny
- **Specifika prostoru:** stav, bezbariérovost, vybavení technickou infrastrukturou, přítomnost přirozeného osvětlení a oslnění, vztah s okolními prostory/objekty/prostranstvími
- **Procesní náležitosti:** nájemce, charakter smlouvy, délka smlouvy

S využitím podkladů od zadavatele připravíme interaktivní 3D model areálu Pražského hradu. Všechna prostorová data do 3D modelu integrujeme. Geometrický model propojíme se stávající (a pak i navrženou) prostorovou segmentací, funkčními plochami a jejich operačními profily. Umožní nám to vizualizaci stavu a pak návrhu na jednotném ground-truth modelu s využitím dat o výškových úrovních a výhledech.



A.2.c Analýza a zhodnocení aktuálního stavu služeb a zázemí pro návštěvníky

Cílem bude především:

- Zmapovat **rozmístění a dostupnost služeb a zázemí** pro návštěvníky v areálu (fyzickou i cenovou)
- **Rozbor stavu nabídky a kvality služeb a relevanci k potřebám** návštěvníků, včetně časového režimu
- Zhodnotit **integraci služeb, provozoven a zázemí do celkové nabídky**
- Zmapovat **celkovou kvalitu návštěvnického zážitku**
- Zjistit, které **potřeby návštěvníků jsou nedostatečně nebo vůbec uspokojeny**
- **Identifikovat a popsat chybějící služby** a identifikovat jejich **význam pro uživatelské skupiny**
- Navrhnout **předběžné umístění chybějících služeb** – vytipovat prostory

Při hodnocení využijeme **srovnání s osvědčenými standardy**; opřeme se o **aktuální trendy** služeb v prostředí historických památek s velkým společensko-kulturním významem a srovnáme nabídku areálu Pražského hradu s jinými obdobně významnými památkami, které vytipujeme společně se zadavatelem.

Důležitou součástí bude analýza prostorové distribuce služeb. **Existující služby a zázemí zaneseme do mapy / 3D modelu** areálu a vizuálně analyzujeme, kde jsou koncentrace služeb a kde naopak tzv. „bílé plochy“ bez služeb a zázemí. Tuto mapu zkombinujeme s informacemi o návštěvnických tocích a místech konání akcí. Prostorové vyhodnocení pomůže odhalit rezervy a příležitosti.

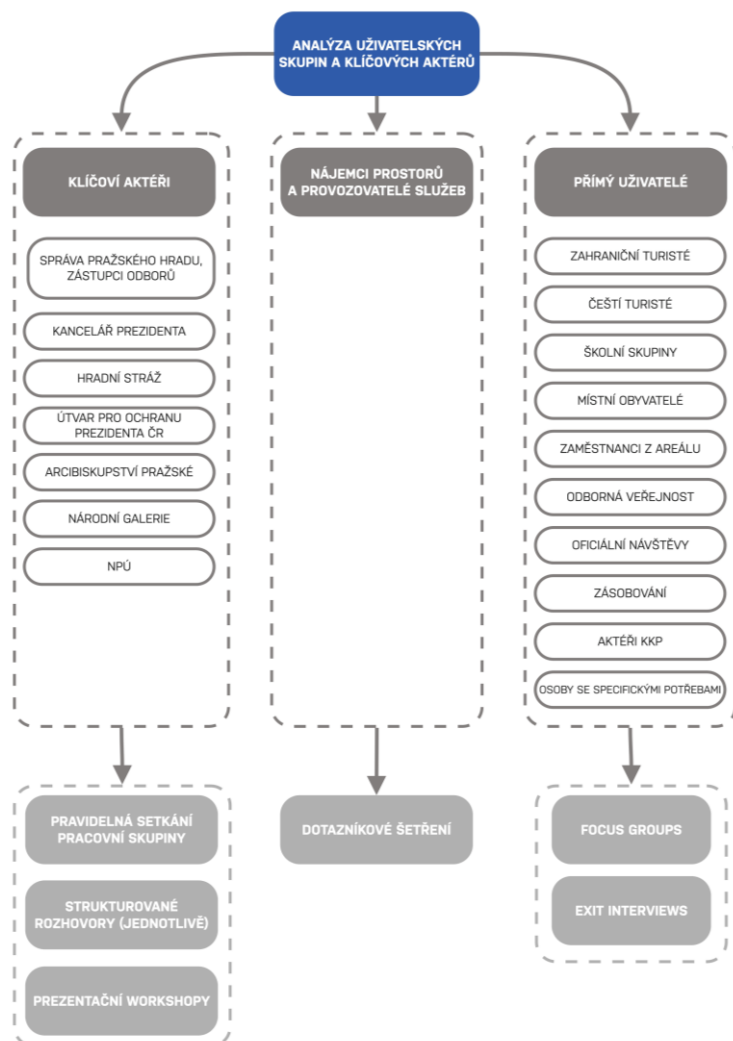
A.2.d Vyhodnocení potenciálu prostorů, služeb a zázemí

V rámci tohoto kroku bude provedena **SWOT analýza současného stavu služeb a zázemí**. Na základě analýz formulujeme jasný soubor potřeb k uspokojení a problémů k řešení. Ty se stanou zadáním pro návrhovou část.

Provedeme **syntézu výsledků předchozích analýz**. Porovnáme seznam potřeb a požadavků uživatelů s aktuální nabídkou. Tzv. **gap analýza** odhalí, které potřeby **nejsou uspokojeny vůbec** nebo jen částečně. Vezmeme v potaz i potřeby specifických skupin uživatelů, které nemusí být zastoupené významným počtem návštěvníků, ale podpoří inkluzivitu areálu. U každé identifikované **chybějící služby nebo prvku zázemí**:

- popíšeme o jakou **funkci** jde,
- jaký **problém** řeší,
- které **uživatelské skupině** primárně schází,
- **určíme prioritu**: budeme vycházet z toho, kolika návštěvnických skupin se daný nedostatek týká a jak zásadní vliv má na kvalitu návštěvy,
- **předběžně navrhujeme vhodné umístění** (detailní rozpracování a zdůvodnění bude úkolem návrhové části).

A.3 Analýza uživatelských skupin a klíčových aktérů



A.3.a Identifikace uživatelských skupin a klíčových aktérů

Prvním krokem analýzy bude identifikace uživatelských skupin a klíčových aktérů. Tento krok bude realizován ve spolupráci se zadavatelem a na základě vlastních analýz. **Vycházet budeme ze skupin uživatelů a hlavních subjektů/aktérů identifikovaných v rámci Výzvy této veřejné zakázky.**

Za hlavní přímé uživatele považujeme:

- **Návštěvníci – turisté:** čeští turisté (opakované návštěvy i mimo hlavní sezónu, více se orientují v prostředí a kontextu areálu), zahraniční turisté (často přijíždějí poprvé, chtějí vidět hlavní atrakce, využívají prohlídkové okruhy a průvodcovské služby – často ve skupinách),
- **Školní a vzdělávací skupiny:** žáci a studenti v doprovodu pedagogů
- **Místní obyvatelé:** obyvatelé z okolí, lidé chodící přes areál Pražského hradu do práce/školy
- Zaměstnanci z areálu Pražského hradu: tzv. „neviditelná“ vrstva provozu, opakované využívání stejné cesty (obvykle nejkratší) nebo prostorů, funkční zázemí
- Akademici, historici, odborníci na památkovou péči, odborná veřejnost: zájem o odborný vhled a méně komerční služby
- **Oficiální a reprezentační návštěvy:** delegace, diplomaté, prezidenti, státníci, vstupují do speciálně vymezených prostor se zvláštním režimem (např. ochrana, přístupnost, protokolární potřeby...)
- **Zásobování, kurýrské služby:** efektivní logistika, manévrovací prostor
- **Aktéři kulturních a kreativních průmyslů:** vystupující na koncertech, výstavách nebo jiných kulturních akcích
- **Osoby se specifickými potřebami:** návštěvníci s omezenou schopností pohybu, senioři, rodiny s malými dětmi, nízkopříjmoví uživatelé a uživatelé s jiným znevýhodněním

A.3.b Zapojení uživatelských skupin a aktérů

Zapojení uživatelských skupin a aktérů bude probíhat ve třech základních skupinách – **Klíčoví aktéři, nájemci prostorů a provozovatelé služeb a přímí uživatelé**. Každá z těchto skupin má svá specifika a bude k ní přistupováno individuálně viz detailnější popis níže.

Klíčoví aktéři – Expertní rozhovory a prezentační workshopy

V rámci přípravy strategie bude ustavena skupina klíčových aktérů, kteří se zásadním způsobem podílejí na fungování areálu Pražského hradu. Předpokládá se zapojení zástupců Kanceláře prezidenta republiky, Útvaru pro ochranu prezidenta ČR, Hradní stráže, Arcibiskupství pražského a dalších relevantních institucí, které budou identifikovány v úvodní fázi procesu ve spolupráci se zadavatelem.

S těmito klíčovými subjekty budou realizovány **strukturované expertní rozhovory** a tři navazující **prezentační workshopy**. Cílem této formy zapojení je systematicky zmapovat postoje, potřeby a očekávání jednotlivých aktérů a zároveň zajistit jejich aktivní participaci na formování výstupů strategie. Prezentační workshopy budou zaměřeny na sdílení průběžných návrhů, jejich transparentní zdůvodnění a sběr zpětné vazby. Cílem je, aby výsledná strategie reflektovala nejen odborné poznatky a analytická zjištění, ale také legitimní zájmy a mandát jednotlivých aktérů areálu.

Nájemci prostorů a provozovatelé služeb – Dotazníkové šetření

Za účelem identifikace potřeb, zkušeností a rozvojových záměrů nájemců a provozovatelů služeb v areálu Pražského hradu bude realizováno online dotazníkové šetření. Tematicky se šetření soustředí na spokojenost s provozními podmínkami, vnímání návštěvníckého provozu, identifikaci potřeb, plánované změny a návrhy na zlepšení služeb.

Přímí uživatelé – Focus Groups a Exit Interviews

Cílem je komplexně porozumět jejich potřebám, motivacím a zkušenostem, identifikovat problematická místa v rámci návštěvníckého provozu a formulovat návrhy na zlepšení kvality služeb a celkového zážitku. S ohledem na sezónnost návštěvnosti areálu Pražského hradu, doporučujeme výzkum realizovat v průběhu června alternativně v září. Získáme tak reprezentativní profil běžných návštěvníků (domácích i zahraničních) bez extrémních sezónních výkyvů. Kromě standardních metod a postupů při realizaci výzkumu, paralelně využijeme také umělou inteligenci (AI).

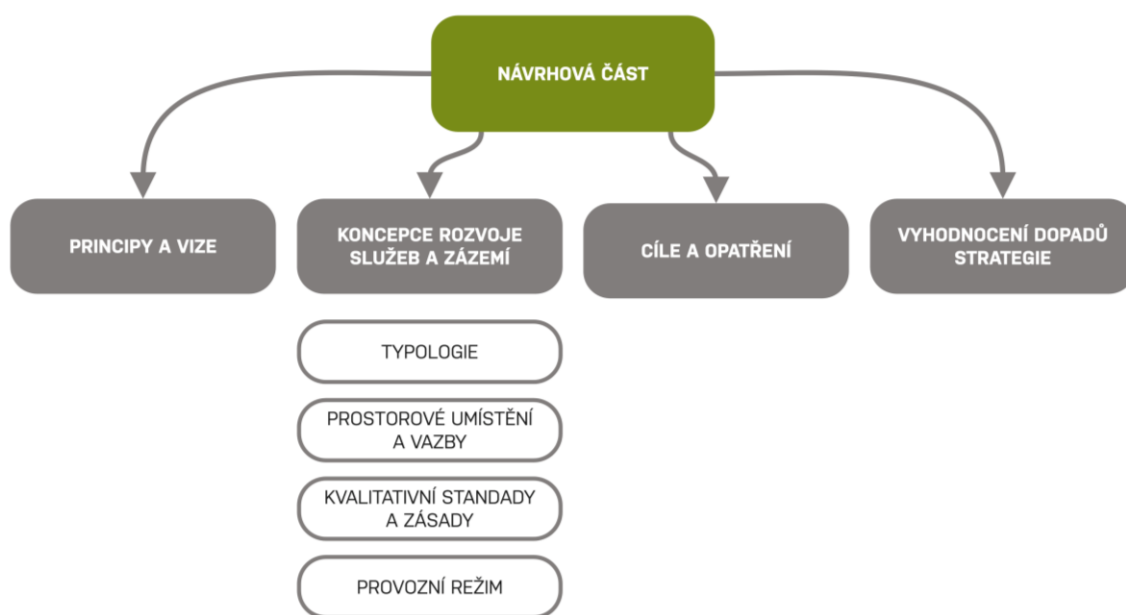
Focus Groups / FG

Cíle	• Porozumění potřebám, motivacím a očekáváním návštěvníků Pražského hradu • Identifikace problémových míst, chybějících služeb a bariér, které snižují komfort a zážitek z návštěvy
Forma	On-line Focus Group (8 respondentů na skupině, délka 90 min.)
Cílová skupina	Návštěvníci, kteří v posledních 3 měsících navštívili PH, z celé ČR, mix podle pohlaví a věku
Realizace	On-line, platforma např. MS Teams (možnost on-line sledování diskuse)

Exit Interviews (EI)

Cíle	• Zmapování struktury návštěvníků (země původu, pohlaví, věk, složení skupiny, typ návštěvy, frekvence návštěv, délka návštěvy apod.) • Identifikace trasy – kudy se návštěvníci po hradě pohybují a jaké všechny části/expozice navštíví (heat mapy) • Vyhodnocení spokojenosti návštěvníků s nabídkou služeb a zázemím, jejich očekávání a reálné zkušenosti • Ověření a kvantifikace poznatků z FG, včetně poptávky po nových službách/atracích
Forma	Osobní F2F dotazování návštěvníků na ulici při jejich odchodu z areálu Pražského hradu (zápis odpovědí do tabletu) na třech místech přístupu do areálu
Velikost vzorku	Cca 700 respondentů
Sběr dat	Dotazování po dobu 1 týdne (každý den po celou otevírací dobu), na třech hlavních východech
Cílová skupina	Náhodný výběr z návštěvníků PH – reálnou struktura vzorku, která odpovídá reálné struktuře návštěvníků

B. NÁVRHOVÁ ČÁST | KONCEPCE A STRATEGIE ROZVOJE



B.1 Principy a vize

Dohoda na principech

Klíčovým předpokladem úspěšné strategie je shoda na základních principech jejího rozvoje. Neusilujeme o předložení hotových řešení, ale o společný proces, který umožní zadavateli strategii spoluvytvářet, přijmout a dále rozvíjet. Principy budou formulovány na základě analytických výstupů a projednány v pracovní skupině se zástupci zadavatele. Následně je doporučujeme konzultovat s klíčovými aktéry, aby byly maximálně relevantní a akceptovatelné. Výsledné principy se stanou východiskem pro tvorbu vize, cílů a konkrétních opatření.

Formulace vize

Na úvod návrhové fáze stanovíme celkovou vizi rozvoje služeb v areálu. Tato vize bude stručně vyjadřovat, **čeho má strategie dosáhnout.**

B.2 Koncepce rozvoje služeb a zázemí

Konceptní rámec nastavuje **celkovou koncepci služeb a návštěvnického zázemí**, jejich vhodných forem, rozmístění a požadovaných standardů, aby odpovídaly potřebám návštěvníků, respektovaly historický kontext a podporovaly dlouhodobě udržitelné využití areálu. **Koncepce rozvoje bude vizualizována v mapách, schématech a 3D modelu.**

Typologie

Definujeme typologii služeb a zázemí

- **dle funkce, např.:** gastronomické (kavárna, restaurace, bistro, stánek s občerstvením), edukativní (průvodcovské služby, edutainment), hygienické (WC, přebalovací pulty, hygienické koutky), odpočinkové (lavičky, zastíněné zázemí) a kulturní, obchodní (suvenýry, designové produkty, drobný sezónní prodej), informační (návštěvnické centrum, infokiosky, orientační systém, mobilní aplikace)
- **dle cílové skupin a přímých uživatelů** (viz identifikovaní uživatelé)
- **dle formy např.:** kamenné jednotky, sezónní stánky a tržiště, mobilní zařízení, pilotní provozy.
- **dle charakteru, režimu fungování atp.**

Prostorové umístění a vazby

Návrh rozmístění služeb a zázemí bude vycházet z analýzy **návštěvnických tras a koncentrace pohybu osob**. Cílem bude:

- **aktivně modelovat pohyb uživatel po areálu,**
- **využít potenciál veřejných prostranství,**
- **zabránit přetížení exponovaných zón,**
- **posílit služby** v místech, která jsou nyní obsluhně poddimenzovaná,
- **zajistit rovnoměrnou dostupnost služeb,** aniž by byl narušen historický charakter prostředí,
- **zohlednit bezpečnost a provozní logistiku,**
- **zohlednit dostupnost napojení na síť.**

Kvalitativní standardy a zásady

Součástí koncepce je i definice **zásad pro podobu a provoz služeb a zázemí**. Bude se jednat o např.:

- **Estetika a kontextualita:** design provozoven a mobiliáře bude respektovat charakter a specifika areálu
- **Reverzibilita a šetrnost:** trvalost zásahů do historických struktur
- **Inkluze a dostupnost:** bezbariérovost, vícejazyčnost, přehlednost i pro děti či osoby s omezením
- **Autenticita a příběh místa:** služby a produkty by měly podporovat vztah návštěvníka k místu.

Provozní režim

Koncepce rozvoje bude specifikovat kategorie služeb a zázemí dle provozního modelu. Předpokládá se rozdělení do těchto základních kategorií:

- **Služby v přímé správě SPH**
- **Služby poskytované formou pronájmu**
- **Sdílené provozní modely a partnerství**
- **Dočasné a sezónní provozy**

B.3 Cíle a opatření

Stanovení cílů

Na základě vize a koncepce rozvoje budou stanoveny konkrétní cíle rozvoje, které definují **žádoucí stav v klíčových oblastech**. Cíle budou reflektovat záměr zadavatele nezaměřovat se primárně na zisk, ale na zlepšení návštěvnického komfortu a služeb.

Návrh opatření

Na základě stanovených cílů navrhne konkrétní opatření, která je pomohou naplnit. Budeme se věnovat jak **opatřením zaměřeným na rozvoj služeb a zázemí**, tak i „**měkkým**“ opatřením, jako je zlepšení orientace v areálu nebo změny v organizaci pohybu. Každé opatření bude popsáno ve struktuře – Co navrhujeme, Proč, Jak, Specifika. Opatření budou roztržiděna: **Krátkodobé** (1 rok), **Střednědobé** (3 roky), **Dlouhodobé** (3+ let). **Prioritizace opatření zohlední i sezónnost fungování některých prostorů**. Návrh tedy bude obsahovat i doporučení optimálního načasování v rámci roku.

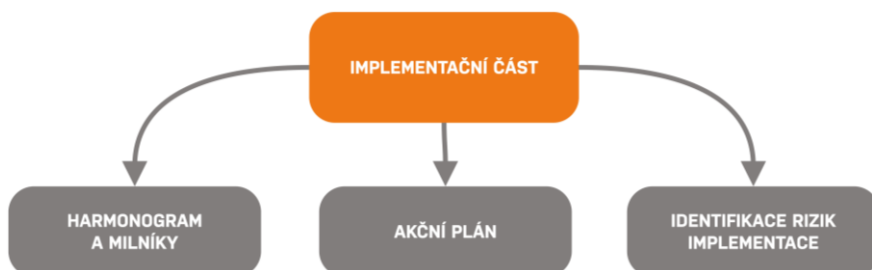
B.4 Vyhodnocení dopadů strategie

V této části bude provedena systematická analýza dopadů navržených opatření obsažených ve strategii. Cílem bude posoudit předpokládané efekty realizace strategie v různých rovinách. **Hodnocení bude zaměřeno na čtyři klíčové oblasti dopadů:**

- **rozsah a strukturu poskytovaných služeb a zázemí,**
- **návštěvnost a charakter turismu,**
- **klíčové aktéry, nájemníky prostorů a provozovatele služeb a přímé uživatele,**
- **památkovou hodnotu a autenticitu prostředí.**

C. IMPLEMENTAČNÍ ČÁST | NÁVRH POSTUPU PRO NAPLŇOVÁNÍ STRATEGIE ROZVOJE

Sebelepší strategie zůstane teoretická, pokud neobsahuje plán, jak ji uvést do praxe. Třetí fáze proto přinese **konkrétní implementační plán a sadu nástrojů**, které umožní zadavateli strategii postupně a úspěšně realizovat.



C.1 Harmonogram realizace a milníky

Vypracujeme časový plán zavádění jednotlivých opatření strategie. Tento harmonogram bude brát v úvahu:

- **Navržené priority a fáze** (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé kroky) definované v předchozí fázi
- **Logickou posloupnost kroků:** některé akce musí předcházet jiným
- **Milníky a kontrolní body:** Určíme hlavní milníky v implementaci
- **Časový odhad realizace:** Odhadneme časovou náročnost nejen zpracování strategie

C.2 Akční plán

Zpracujeme přehlednou matici, co konkrétně udělat, kdo to udělá a s jakými zdroji. Každé opatření či skupina opatření bude mít:

- **Konkrétní kroky nebo postupy k realizaci**
- **Určení odpovědné osoby či subjektu**
- **Potřebné zdroje a nástroje**
- **Kontrolní ukazatele**

C.3 Identifikace rizik implementace a opatření pro jejich eliminaci

U každého kroku strategie posoudíme potenciální rizika, která by mohla ohrozit realizaci, a navrhujeme způsoby prevence či řešení. Tato část strategie zvýší její dlouhodobou odolnost – zadavatel bude připraven reagovat na problémy a nebude překvapen nečekanými komplikacemi. Může se jednat o např.:

- **Rizika v procesu realizace:** Např. zpoždění schvalovacích procesů (památkový souhlas, veřejné zakázky), nedostatek financí pro investice, personální kapacity (přetížení pracovníků SPH), odpor veřejnosti či médií v případě kontroverznějších změn.
- **Rizika při provozu nových služeb:** Např. nízký zájem návštěvníků o novou službu (riziko neefektivnosti), negativní dopady masového turismu (že nové služby přitáhnou příliš mnoho turistů a nadměrně zvýší naplněnost areálu).

4. Výstupy Strategie

Výstupem Strategie rozvoje služeb a zázemí pro návštěvníky areálu Pražského hradu bude **souhrnná, srozumitelná a graficky atraktivní publikace**. Dle dohody se zadavatelem bude možné výstup strukturovat do tří samostatných dokumentů dle jednotlivých částí: **analytická, návrhová a implementační část**.

ANALYTICKÁ ČÁST



NÁVRHOVÁ ČÁST



IMPLEMENTAČNÍ ČÁST

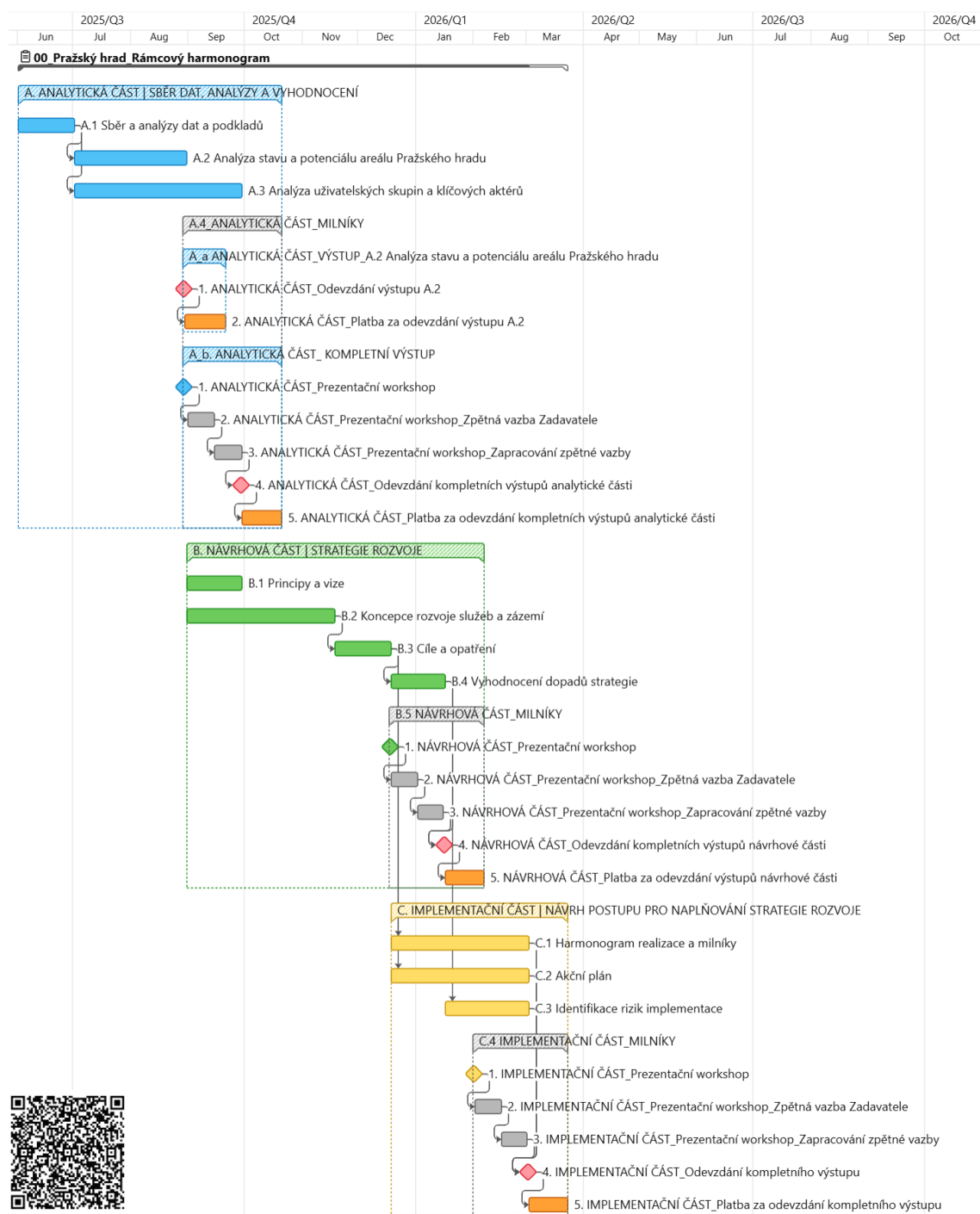


5. Harmonogram a milníky zpracování

Základní časový předpoklad vychází ze současného stavu poznání, nabytých zjištění a informací, zkušeností 4ct při plnění obdobných úkolů a popisu předmětu plnění Výzvy VZ. Výsledná doba se může lišit ve vztahu k individuálním potřebám projektu, které mohou vyplynout před vlastním zadáním nebo po zpracování dílčích fází projektu. Rámcový harmonogram je zpracován na **platformě Wrike** v rámci, které bude probíhat projektové řízení a management zpracování zakázky. Odkaz a QR kód na interaktivní harmonogram zasíláme níže. Harmonogram předpokládá zahájení zpracování zakázky **2. 6. 2025**. Harmonogram bude následně upraven ve vztahu k finálním parametrům smlouvy.

Interaktivní harmonogram Wrike:

<https://www.wrike.com/frontend/ganttchart/index.html?snapshotId=PL7vQmOhZmDvriMV4KpCs7mqL4xvXzDL%7CIEZDAMZWG42DELSTGEZA>



6. ■ Potenciální rizika projektu

Jako součást profesního přístupu předkládáme seznam potenciálních rizik při zpracování Strategie a stručný popis možných migračních opatření.

Riziko / Mitigace

- 1. Nízká dostupnost nebo omezená kvalita vstupních dat /** Zajistit vlastní primární výzkum (např. dotazování, focus groups, terénní průzkum) a využít vícezdrojovou validaci dat (např. triangulace dat ze Správy PH, dat IPR, vlastních pozorování).
- 2. Neshoda nebo nízká motivace klíčových aktérů ke spolupráci nebo opozitní požadavky /** Včasná a citlivá facilitace, osobní rozhovory a workshopy, kde aktéři dostanou prostor vyjádřit své postoje. Průběžné informování o procesu a výstupech.
- 3. Kolize návrhů s památkovou ochranou a bezpečnostními režimy /** Úzká spolupráce s památkáři a bezpečnostními složkami již v analytické fázi. Příprava návrhů v několika variantách s různou mírou zásahu a dopadů.
- 4. Změna provozních nebo politických priorit zadavatele /** Navrhnout flexibilní strukturu strategie s možností etapizace a adaptace. Počítat s revizí akčního plánu v pravidelných cyklech. Identifikace tzv. „jádra“ strategie (minimum shody), které bude robustní vůči změnám priorit.
- 5. Riziko příliš obecného nebo naopak nerealistického návrhu /** Jasné členění návrhů podle typu (koncepční, prostorové, provozní), úroveň detailu přizpůsobit možnostem realizace. U každého opatření posoudit realizovatelnost. Součástí bude akční plán, harmonogram a prioritizace kroků.
- 6. Nepřesné zacílení opatření na potřeby cílových skupin /** Zajistit metodicky silný výzkum (včetně kvantitativního sběru dat a fokusních skupin), využít analýzu uživatelských person a dat o pohybu. Výsledky validovat s uživateli a stakeholdery. V návrhové části rozlišit opatření cílená na konkrétní skupiny.
- 7. Nedostatek prostor pro realizaci požadovaného rozvoje zázemí a služeb /** Strategii rozvoje bude zpracována s důrazem na proveditelnost a reálnost navrhovaných opatření s kontinuálním ověřováním průmětu požadavků a záměrů do prostoru areálu.
- 8. Nedostatečné propojení s ekonomickými a investičními možnostmi /** U všech klíčových opatření provést rámcové ekonomické posouzení (nákladovost, investiční náročnost, provozní náklady). Etapizovat návrhy dle finanční náročnosti a navrhnout varianty podle možných scénářů financování (např. veřejné vs. PPP modely).

7. Specifické komentáře k území a tématu

Areál Pražského hradu má jedinečné podmínky dané svou unikátní rolí, režimem fungování i funkcí. Existují pevně stanovené časové a sezónní režimy přístupnosti, bezpečnostní limity, a památkové limity, které musí návrh strategie plně respektovat. Zároveň je třeba mít na paměti, že Hrad není jen turistickou atrakcí, ale živým symbolickým centrem státu. Úspěšná strategie rozvoje návštěvnických služeb proto začne důkladným pochopením těchto zvláštností – pouze řešení vycházející z poznání tohoto kontextu může být efektivní a dlouhodobě udržitelné.

1. Zvláštnosti řešeného území z pohledu řešitelského týmu

- **Prostorová a provozní specifika**
Pražský hrad tvoří rozsáhlý a funkčně rozmanitý areál – od státních a církevních prostor přes muzea až po veřejná nádvoří. Provoz je sezónní a zónově členěný (volně přístupné části, placené objekty, uzavřené prostory). Otevírací doby a omezený zimní provoz ovlivňují plánování služeb a řízení návštěvnosti.
- **Institucionální specifika a správa**
Areál spravuje Správa Pražského hradu, ale do provozu zasahují i další subjekty popsané výše. Strategie musí zohlednit komplexní institucionální strukturu a nutnost mezioborové koordinace.
- **Historické a památkové limity**
Jako národní kulturní památka a součást světového dědictví UNESCO podléhá Hrad přísné ochraně. Veškeré zásahy musí respektovat historickou hodnotu a důstojnost místa. Strategie musí být citlivá k symbolickému významu Hradu a reagovat na vysoká očekávání veřejnosti.
- **Bezpečnostní režimy**
Zvýšená bezpečnost (vstupní kontroly, rámování) chrání areál i prezidenta, ale komplikuje plynulost vstupu a může omezovat přístup během protokolárních akcí. Návrhy musí být v souladu s bezpečnostními opatřeními a nesmí ohrozit jejich funkčnost.

2. Kontextuální pohled na problematiku

Navrhovaná strategie rozvoje návštěvnických služeb na Pražském hradě musí být zasazena do širšího kontextu vývoje městského turismu, ochrany památek a utváření veřejného prostoru v 21. století. Zohledňujeme proto několik klíčových kontextuálních faktorů:

- **Udržitelnost a vyvážený turismus**
Praha usiluje o rovnováhu mezi ekonomickým přínosem turismu a kvalitou života ve městě. Pražský hrad musí přijmout opatření proti overturismu. Cílem je kultivovaná a udržitelná návštěvnost v souladu s očekáváními UNESCO.
- **Důraz na kvalitu a autenticitu zážitku**
Návštěvníci hledají originální, osobní a smysluplné zážitky. Pražský hrad by měl nabízet různé druhy zážitků pro různé zájmové a společenské skupiny návštěvníků. Důraz by měl být kladen na autenticitu a kvalitu nabízených služeb a zázemí.
- **Digitalizace a chytré služby**
Vývoj společnosti a moderních technologií v posledních letech akceleruje na rychlosti a překotnosti. Strategie rozvoje služeb a zázemí by měla reflektovat tento vývoj a reflektovat zapojení těchto změn a technologií do své budoucí nabídky.