



EUROPEAN CAPITAL  
OF CULTURE

**Súhrn odporúčaní z ex post hodnotení  
európskych hlavných miest kultúry za roky  
2007-2016**

**Brusel**

**Marec 2018**

## Obsah

Úvod .....	3
1. OTÁZKY RIADENIA A REALIZAČNÝ ORGÁN .....	3
2. KULTÚRNY PROGRAM A KOMUNITNÉ AKTIVITY .....	5
3. FINANCOVANIE .....	8
4. HODNOTENIE A MONITOROVANIE .....	10
5. KOMUNIKÁCIA A MARKETING .....	10
6. ODKAZ.....	13

## Úvod

Tento súhrn vypracovala Európska komisia.

Je súhrnom odporúčaní, ktoré sú zahrnuté do nezávislých ex post hodnotení uskutočnených Európskou komisiou pre Európske hlavné mestá kultúry v období 2007 až 2016.

Cieľom tohto súhrnu je sprístupniť tieto odporúčania v ľahko použiteľnom formáte ako bohatý zdroj pre mestá, ktoré sa chcú uchádzať o titul „Európske hlavné mesto kultúry“ (EHMK). Predpokladá sa, že sa ponaučia z minulých lekcií a dobrej praxe a využijú výberové konanie ako spôsob, ako posunúť kultúru v celkovom strednodobom až dlhodobejšom vývoji dopredu. Súhrn je tiež určený ako nástroj pre mestá, ktoré sú v daný rok Európskymi hlavnými mestami kultúry, aby mohli ťažiť z minulých držiteľov titulov a vyhnúť sa niektorým nástrahám a ťažkostiam, s ktorými sa bývalé Európske hlavné mestá kultúry stretli.

Súhrn je rozdelený do častí, z ktorých sa každá venuje špecifickej kľúčovej oblasti, pre ktorú boli vypracované odporúčania. Každý odsek v týchto kapitolách je „odporúčaním“ alebo „ponaučením o realizácii“, ktoré priamo vyplýva z ex post hodnotení. Kvôli zrozumiteľnosti alebo jednoduchosti čítania sa však niektoré odporúčania ex post hodnotení mierne preformulovali alebo preskupili, avšak zmeny boli obmedzené na minimum tak, aby sa ponechal pôvodný význam.

Na konci každej časti súhrnu vedú webové odkazy k „postskriptom“, ktoré sú zahrnuté do ex post hodnotení. Tieto postskripty zachytávajú ponaučenia z rôznych kľúčových aspektov spojených s realizáciou Európskych hlavných miest kultúry.

Na záver tiež vyzývame zainteresované mestá, aby si prečítali úplné hodnotiace správy na našich webových stránkach:

[http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture\\_en](http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture_en)  
[culture\\_en](#)

## 1. OTÁZKY RIADENIA A REALIZAČNÝ ORGÁN

### Zavedenie inštitucionálnych opatrení v správnom čase

Hoci je dosť bežné, že úspešní uchádzači o titul Európske hlavné mesto kultúry vstupujú do fázy vývoja projektu EHMK s veľmi širokým súborom aktivít a ambícií, tieto mali by byť sprevádzané podrobným časovým harmonogramom s informáciou, kedy bude potrebné dokončiť konkrétnejšie podrobnosti a prijať opatrenia na poskytovanie pravidelnejšej spätnej väzby o pokroku. V prípade, že je do ponuky EHMK zapojená široká škála partnerov, potenciálne s rôznymi počiatočnými cieľmi a ambíciami, je dôležité, aby prostredníctvom miestneho vedenia alebo intenzívneho prístupu k budovaniu partnerstiev rýchlo dospeli k spoločnému chápaniu ambícií EHMK alebo toho, ako tieto ambície naplniť v praxi. Je tiež rozumné žiadať od uchádzačov v skoršom štádiu procesu konkrétnejšiu predstavu o prípadnej inštitucionálnej forme realizácie. Nedodržanie tejto lehoty v dostatočnom predstihu môže viesť ku skráteniu obdobia na vypracovanie programu alebo k skráteniu času, ktorý je k dispozícii na kritické doplnkové činnosti, ako je rozvoj stratégií a generovanie medzinárodných marketingových

---

a obchodných príjmov.

## **Budovanie stabilného a efektívneho tímu v počiatočnom štádiu vývojového obdobia**

Je nevyhnutné rozvíjať tím v ranných štádiách realizácie projektu EHMK. Hoci členovia tímu by mohli odísť, je nevyhnutné, aby bola z hľadiska podpory kontinuity a jasnosti programu EHMK a jeho činností zapojená do celého procesu skupina jednotlivcov. Mohlo by stať za úvahu pozrieť sa aj mimo tímu, ktorý sa podieľal na pôvodnej ponuke, a po druhé, hľadať najlepších adeptov mimo obce. Okrem toho je tiež potrebné, aby sa tím rozšíril včas a umožnil sa tak rozvoj obsahu kultúrneho programu a uľahčila medzinárodná komunikácia programu (napr. cestovné kancelárie pripravujúce sa na rok EHMK), ako aj nábor korporátnych sponzorov (ktorí si želajú vidieť, čo budú sponzorovať a aké z toho budú mať výhody).

## **Počítanie so zmenami v zložení zamestnancov realizačného tímu**

Príprava žiadosti o titul EHMK si vyžaduje zavedenie určitého súboru zručností. Vypracovanie kultúrneho programu (a s tým súvisiacich komunikačných a marketingových aktivít) si však nevyhnutne vyžaduje zmenu v tíme, keď sa namiesto vypracovania stratégie, budovania partnerstva a vytvárania myšlienok začne zdôrazňovať budovanie kapacít, praktické plánovanie a realizácia. Kontinuitu je možné zabezpečiť pomocou niektorých kľúčových jednotlivcov, ktorí zostanú vo funkcii.

## **Jasná a transparentná mechanizmy riadenia**

Opatrenia na riadenie projektu EHMK musia byť jasné a transparentné. Nejednoznačnosť vedie k nedostatočnej jasnosti vo vlastníctve a vedení a vytvára veľmi komplikované prostredie, v ktorom musia úradníci a kultúrne subjekty pracovať, čo vedie k zníženiu efektívnosti a účinnosti. Realizačné agentúry musia mať k dispozícii správne mechanizmy na prijímanie rozhodnutí a na financovanie činností. Nakoľko sú EHMK časovo obmedzené a projektovo orientované podujatia, takéto mechanizmy budú pravdepodobne odlišné od mechanizmov používaných na bežné „tradičné“ financovanie kultúrnych subjektov. Tieto mechanizmy musia poskytovať dostatočnú flexibilitu a voľnosť pri prijímaní rozhodnutí bez potreby uchýlenia sa k politickým nástrojom miestnej alebo národnej vlády. Prostredníctvom silných výborov musia byť realizačné agentúry tiež izolované od nadmerného vystavenia politickým diskusiám strán, aby mohli pokračovať v technických úlohách realizácie programu kultúrnych aktivít.

## **Zabezpečenie politickej podpory**

Akokoľvek je realizačná agentúra EHMK a jej personál oduševnený a talentovaný, môže fungovať len podľa parametrov stanovených na politickej úrovni. V tejto súvislosti je potrebné, aby mal personál realizačného tímu silnú podporu hlavných politických hráčov, aby tím, pokiaľ ide o jeho zloženie a spôsob fungovania, zostal stabilný. Politická podpora je často kľúčová tak na mestskej, ako aj na národnej úrovni a pomáha pri schvaľovaní financií a rozpočtov pre EHMK, vysielaní personálu (ktorý často prichádza od mestského orgánu), ako aj širšom profile programu tak počas štádia vývoja, ako aj realizácie EHMK. Umelecký výber a obsah EHMK musí byť vo všeobecnosti bez politickej zásahu, čo sa lepšie dosiahne prostredníctvom kultúrnych než politických pracovníkov.

Politické rozhodovanie je základnou súčasťou EHMK. Politický proces však musí prebehnúť na začiatku procesu vývoja tak, aby bolo možné zaviesť súbor aktivít.

---

Zapletenie sa do politiky strán na nepretržitej báze môže vážne poškodiť vyhliadky na efektívne EHMK.

## Zabezpečenie národnej kúpy a zapojenia

Minulé hodnotenia EHMK ukazujú, že zapojenie na národnej úrovni (zvlášť zo strany národnej vlády) je kľúčové pre zaistenie profilu a rozpočtu pre kultúrny program v niektorých EHMK. Monitorovací panel EHMK a pôvodný proces predkladania ponúk na EHMK je správne vyzdvihnúť vtedy, ak chýba národné zapojenie a mestá, ktoré sa o status EHMK uchádzajú alebo im bol udelený, musia zabezpečiť realizáciu pôvodných plánov v tejto oblasti, aby vyťažili z roka EHMK skutočne čo najviac.

### Ďalšia literatúra

Ponaučenie k téme „Definovanie Európskeho hlavného mesta kultúry“ a „Zavedenie účinného orgánu na poskytovanie služieb“ (správa o EHMK 2007 - 2008, s. 99)

[https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/capitals-culture-2007-08-evaluation\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/capitals-culture-2007-08-evaluation_en.pdf)

## 2. KULTÚRNY PROGRAM, EURÓPSKY ROZMER A KOMUNITNÉ AKTIVITY

### Vypracovanie koherentnej umeleckej vízie v rannom štádiu

V priebehu vypracovania a realizácie EHMK je potrebné vypracovať jasnú a koherentnú umeleckú víziu a etos. Mal by prenikať celým kultúrnym programom, ale aj pridruženými aktivitami, zvlášť marketingom a komunikáciou.

### Zabezpečenie správnej rovnováhy medzi kontrolou a umeleckou nezávislosťou

Možno je nevyhnutné, že si primárni financovatelia EHMK budú chcieť zachovať veľkú mieru kontroly nad jeho vývojom a realizáciou s príslušným rizikom, že umelecké kritériá EHMK budú utlmené alebo dokonca odsunuté na vedľajšiu koľaj. Je potrebné porozumenie, dialóg a kompromis na oboch stranách. Umeleckí aktéri budú musieť byť realistickí, pokiaľ ide o obmedzenia, ktoré môže politické prostredie uvaliť na umeleckú slobodu EHMK. Musia byť ambiciózni, ale nie príliš idealistickí. Politickí a inštituční partneri sa budú musieť zamerať na dosiahnutie všeobecných strategických cieľov a možno budú musieť prijať uvoľnenie každodennej kontroly a určitú mieru rizika. Musia byť tiež otvorení zavádzaniu nových, inovatívnych a možno nekonvenčných metód riadenia a realizácie.

Silné umelecké smerovanie a efektívna realizácia programu si pravdepodobne budú vyžadovať, aby realizačná agentúra, pokiaľ ide o umeleckú autonómiu a zváženie výdavkov, dostala významnú slobodu fungovania. Táto strata kontroly predstavuje veľmi významné riziká, najmä pre verejné orgány, ktoré investujú značný finančný a politický „kapitál“, a preto sa vyžaduje, aby tieto orgány mali vo vymenovaný tím dôveru. Takáto sloboda bude pravdepodobne predpokladom pre prilákanie najlepších medzinárodných talentov, aby sa zaviazali prevziať zodpovednosť za EHMK.

---

## Udržiavanie nadšenia a angažovanosti zainteresovaných strán v oblasti kultúry

Zabezpečiť nadšenie a zanievanie širokej škály zainteresovaných strán od aplikácie až po skutočné udelenie roka titulu je náročné, zvlášť pokiaľ ide o rozhodnutia o rozdelení financií. Primeraná pozornosť by však mala byť venovaná nájdeniu spôsobov, ako otvoriť komunikáciu smerom ku kultúrnym subjektom na lokálnej úrovni a ich zapojenie do celého procesu je pre vypracovanie kultúrneho programu veľmi dôležité. V tejto súvislosti je prospešné zapojenie ľudí s bohatou skúsenosťou. Vytvorilo by to potenciál pre vybudovanie dôvery kultúrnych organizácií v umeleckú kvalitu vybraných projektov zvlášť v čase, kedy sú dostupné obmedzené informácie o tom, ako bude kultúrny program vyzeráť.

Podobne je tiež potrebné zabrániť vnímanému nedostatku transparentnosti, pokiaľ ide o výber projektu. Existuje široký záujem zo strany kultúrneho sektora, širšej verejnosti a médií o spôsob, ako sa tvorí program, aktuálny pokrok a iné problémy súvisiace s prípravou na získanie titulu. Aj keď to môže byť ťažké, môže byť pre realizačnú agentúru užitočné komunikovať o tom, prečo sú v danom čase dostupné len obmedzené informácie.

## Zváženie publikovania otvorených výziev na spustenie nových nečakaných projektov

Otvorená výzva na predkladanie žiadostí môže pomôcť identifikovať kreatívnych jednotlivcov a organizácie, ktoré by možno inak ostali hlavným verejným orgánom, ktoré financujú kultúru, neznáme. Tam, kde jednotlivci dostanú zdroje a možnosti, aby mysleli kreatívne a konali s predstavivosťou, môže to priniesť do kultúrnej ponuky miest kreativitu a originalitu, aj keď je potrebné akceptovať riziká.

## Zváženie vytvorenia osobitného finančného nástroja na zapojenie „nováčikov“ do EHMK

Vo všetkých EHMK čelia malé, neskúsené a / alebo amatérske subjekty značným prekážkami v účasti. Relatívne málo subjektov reaguje na otvorené výzvy na predkladanie projektov a ešte menej je ich úspešných. Pre EHMK môže byť užitočné vymyslieť osobitný finančný nástroj konkrétne pre tieto typy subjektov. Môže mať podobu obmedzených výziev, ktoré poskytnú financie na budovanie kapacít, koncept / vypracovanie projektu, ako aj na realizáciu projektu. Dôležitá je aj praktická technická pomoc.

## Doplnenie namiesto zdvojenia existujúcej kultúry

Pre EHMK je lepšie navrhnúť program, ktorý dopĺňa a pridáva reálnu hodnotu tomu, čo už existuje namiesto toho, aby súťažil s existujúcou kultúrnou aktivitou v meste. EHMK, ktoré pridáva „viac kultúry rovnakého typu“ a zameriava sa jednoducho na zvýšenie kvantity kultúry rôznym spôsobom je menej silné ako ten, ktorý vyplní medzery alebo sa pokúsi prístupíť ku kultúre iným spôsobom ako doteraz. Za týmto účelom môže EHMK priniesť ďalšiu úroveň a rozmer, ktorý tu predtým nebol. To obzvlášť platí v prípade, keď nájdené EHMK je mesto, ktoré už má veľkú existujúcu kultúrnu infraštruktúru / ponuku.

---

## **Ukotvenie európskej spolupráce do kultúrneho programu EHMK**

Európsku spoluprácu je potrebné ukotviť do kultúrneho programu EHMK čo najviac. To je možné dosiahnuť aplikáciou konkrétnych výberových kritérií do procesu výberu projektov. Takéto kritériá by si vyžadovali spoluprácu s kultúrnymi subjektmi v iných krajinách ako podmienku financovania. Používanie výberových kritérií však môže odstrašiť menšie, menej skúsené subjekty od toho, aby sa zapojili do EHMK, takže realizačná agentúra možno bude musieť poskytnúť ďalšiu podporu, napríklad pri nasmerovaní menších organizácií na väčšie, ktoré im môžu pomôcť prekonať bariéry v európskej spolupráci.

## **Prepojenie medzinárodných subjektov s lokálnymi kultúrnymi subjektmi**

Je dôležité prepojiť medzinárodné subjekty s miestnymi umelcami a kultúrnymi subjektmi v meste, napríklad pokiaľ ide o koprodukciiu a angažmán. Takto program nielenže dostane viac miestnej „chuti“ a bude sa zdať byť menej „dovezený“, ale bude tiež slúžiť na budovanie kapacity miestneho sektora. Realizačná agentúra možno bude opäť hrať kľúčovú úlohu pri prepojení miestnych organizácií s medzinárodnými umelcami a kultúrnymi subjektmi navštevujúcich mesto.

## **Aktívne venovanie sa rozšíreniu participácie na kultúre**

Je dôležité zabezpečiť, aby z EHMK, ktoré po vymenovaní dostane vysokú úroveň verejných financií, mohli mať prospech všetky komunity. Za týmto účelom musí EHMK konkrétne vysvetliť širšiu participáciu na kultúre tým, že sa zameria na skupiny s nízkym zastúpením namiesto „dúfania“, že sa tieto skupiny zúčastnia programu. Účelné a jasné vysvetlenie s cieľom prilákať skupiny, ktoré by kultúru inak ignorovali, by malo EHMK zväziť, pokiaľ ide o typ, geografiu a rozmer kultúrnej ponuky. To je možné dosiahnuť napríklad podporou paralelných programov osvetovej umeleckej činnosti v chudobnejších susedných oblastiach alebo komunitách v meste, v partnerstve s inými poskytovateľmi služieb a vypracovaním dobrovoľných programov na poskytnutie iných praktických príležitostí na participáciu na roku EHMK.

## **Plánovanie prípravných období pre komunitné činnosti**

Z hľadiska komunitného umenia a rozvoja je jednou z kľúčových výziev mnohých EHMK postoj miestnych obyvateľov, že takéto ambiciózne ciele sa nikdy nedosiahnu. Skúsenosti ukazujú, že na to, aby sa takéto komunitné aktivity mohli skutočne zrealizovať (najmenej jeden a pol roka), je potrebný dlhý čas na prípravu na identifikáciu, budovanie kapacít a motiváciu miestnych skupín. Okrem toho skúsenosť ukazuje, že participácia musí byť proces, ktorý je podporovaný a udržiava sa a tam, kde je to potrebné, sa rozšíri nad rámec roka, na ktorý bol udelený titul. Pre tento proces je kľúčová decentralizácia s podporou prispôbenou okolnostiam rôznych susedných oblastí s citlivosťou na miestne potreby. Môžu sa vyžadovať aj dlhé a intenzívne rokovania s mestskými radami, aby im pomohli pochopiť význam takýchto projektov.

## **Poskytnutie praktickej a technickej podpory mestskému kultúrnemu sektoru, najmä malým alebo neskúseným subjektom**

Hostovanie EHMK je azda najlepší „proces učenia“ naživo, aký môže kultúrny sektor mesta zažiť. Aby bolo možné využiť výhody tohto procesu, je potrebné poskytnúť kultúrnemu sektoru mesta, zvlášť miestnym ľuďom a nezávislým subjektom, nielen financie, ale predovšetkým aj praktickú a technickú podporu pri príprave a tvorbe

kultúrnych podujatí, nadväzovaní medzinárodných kontaktov, ako aj v oblasti komunikácie a marketingu.

### **Zavedenie nových foriem spolupráce**

Aby mohlo EHMK vypracovať obsiahle, inovatívne kultúrne programy so silným európskym rozmerom, podporiť spoluprácu medzi subjektmi a zapojiť občanov, je spravidla potrebné, aby sa subjekty z radov verejnosti, súkromného sektora a sektora občianskej spoločnosti stretli v nových formách spolupráce. V mestách, kde majú tieto sektory tendenciu pracovať relatívne diskkrétne, je potrebné vytvoriť nové mechanizmy, platformy a formy dialógu, ktoré spoja rôzne zainteresované strany a subjekty. Na všetkých stranách je tiež potrebná otvorenosť a ochota prijať riziká, učiť sa a prispôbiť.

#### **Ďalšia literatúra:**

Postskriptum na tému „Úvahy o európskom rozmere“ (správa o EHMK z roku 2009, s.87)  
[https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/capitals-culture-2009-evaluation\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/capitals-culture-2009-evaluation_en.pdf)

Postskriptum na tému „Podpora participácie občanov“ (správa o EHMK z roku 2011, s. 68)  
[https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/ecoc-2011-evaluation\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/ecoc-2011-evaluation_en.pdf)

## **3. FINANCOVANIE**

### **Dožadovanie sa skorého potvrdenia verejných financií vrátane národnej vlády**

Včasné viazanie finančných prostriedkov zo strany hlavných verejných orgánov je nevyhnutné, pretože je základom efektívneho EHMK. Znižuje riziko, umožňuje nábor silného tímu a ponecháva tomuto tímu voľnosť zamerať sa na získavanie ďalších finančných prostriedkov z iných zdrojov, ako je napríklad korporátne sponzorstvo. Aj keď formálne záväzky nie je možné potvrdiť, musí existovať spôsob, ako urobiť politický záväzok potrebným na zabezpečenie stability. Oneskorenia v potvrdení môžu mať negatívny vplyv na organizáciu kultúrneho programu a komunikáciu. V ideálnom prípade by mali národné vlády vo fáze podávania žiadostí pred výberom držiteľa titulu a bez ohľadu na výsledok tohto procesu vyčleniť prostriedky a politickú podporu pre koncept EHMK.

### **Zavedenie stratégie súkromného sponzorstva**

Viaceré úrovne sponzorstva, od hlavných podporovateľov až po „priaznivcov kultúry“ s nižšou hodnotou, môžu pomôcť rozšíriť okruh potenciálnych sponzorov a zvýšiť angažovanosť podnikov v EHMK. Je dôležité, aby ste na začiatku identifikovali aspoň jedného dôležitého sponzora, pretože ten môže byť podnetom pre ostatných, aby ho nasledovali.

### **Vytvorenie primeraných finančných mechanizmov**

Je potrebné vytvoriť finančné mechanizmy, ktoré odzrkadľujú charakteristiku kultúrneho sektora a samotného EHMK. Aj keď je jasnosť a stabilita finančných záväzkov kľúčová, proces prístupu k financiám by mal odrážať aj potreby sektora.



Zvlášť mnohí z tých, ktorí sú zapojení do kultúrneho programu, sú jednotlivci alebo malé organizácie a nemajú kapacity a zdroje na financovanie samotných projektov, ak dôjde k omeškaniu náhrady výdavkov.

## Preskúmanie možnosti financovania z EFRR

Využitie prostriedkov EFRR na podporu kultúrneho projektu EHMK (ako to bolo v prípade Guimarães) je možné uľahčiť prepojením vízie a cieľov EHMK s kľúčovými prioritami operačných programov EFRR počas prvých fáz vypracovania programu. To by malo zahŕňať zapojenie riadiacich orgánov EFRR do počiatočných diskusií o rozpočte pre EHMK. Je tiež dôležité nájsť spôsoby na zmiernenie negatívnych vplyvov, ktoré často pochádzajú zo strnulých a časovo náročných administratívnych postupov spojených s financovaním z EFRR, ale aj s praktickými problémami, akými sú omeškания súvisiace s náhradou nákladov propagovateľov projektov, čo môže byť hlavným problémom pre menšie organizácie v kultúrnom sektore.

Skúsenosť niektorých bývalých EHMK (akými sú Pécs, Guimarães alebo Košice) tiež poskytuje významné nahliadnutie do používania financií EFRR na vypracovanie projektov kultúrnej infraštruktúry, súvisiacich s EHMK. Hlavný prínos tohto prístupu dokazuje potenciál pre EHMK ako pomoc „ukotviť“ novo vypracovanú infraštruktúru do spoločenského a kultúrneho života mesta, napr. uľahčením kultúrnych projektov a podujatí, ktoré podporujú využívanie nových budov a renovovaných miest rôznou verejnosťou. Prostredníctvom publicity a komunikácie môže EHMK tiež zvýšiť záujem médií a verejnosti o takýto vývoj a vyvolať s tým súvisiacu verejnú diskusiu. Môže tiež poskytnúť jasný termín na dokončenie správ, a taktiež jasné zameranie pre všetky zainteresované strany. Zapojenie veľkých infraštruktúrnych projektov do EHMK však ilustruje množstvo praktických výziev, ktoré musí budúce EHMK zohľadniť. V prvom rade, časové plány pre plánované infraštruktúrne projekty a prípravu kultúrneho programu na ročný titul EHMK sú rozdielne. Po druhé, pre riadenie EHMK a financovanie zo zdrojov EFRR sú vo všeobecnosti potrebné oddelené inštitučné opatrenia, ktoré vytvárajú potrebu efektívnej spolupráce medzi oboma.

## Zohľadnenie vplyvu národných finančných nariadení

V niektorých krajinách môžu národné pravidlá a nariadenia financovania pre používanie Európskych štrukturálnych fondov v súvislosti s nekomerčným / zárobkovým využitím infraštruktúrnych investičných projektov predstavovať výzvu pre EHMK, napríklad kladú dôraz na stimuláciu kreatívneho priemyslu (ako protiklad k samotnej kultúre) a vypracovanie viacerých rôznorodých tokov pre kultúru. Aby budúce režimy financovania podporovali tento typ investície do kultúrneho sektora, je potrebný ďalší dialóg a rokovanie s národným ministerstvom kultúry. Dôležitá je tiež realistická finančná analýza a plánovanie pre hlavné projekty kultúrnej infraštruktúry, ktorá zohľadňuje takéto obmedzenie. Malo by sa tiež povedať, že ďalší dialóg o politike by pomohol pri diskusii o opatreniach, aby boli lepším podnetom pre investície do súkromného sektora v kultúre a umení napríklad prostredníctvom systému zdanenia.

## Malé mestá by nemali byť odradené tým, že majú len malý rozpočet

Skúsenosť niektorých nedávnych EHMK ukazuje, že porovnateľne malé mesto s porovnateľne malým rozpočtom môže stále zorganizovať dosť silné a zmysluplné EHMK, na ktoré budú mať ľudia pozitívny názor. Menší rozpočet môže znamenať menej, pokiaľ ide o aktivity, odkaz a vplyv, ale skúsenosť ukazuje, že takéto mesto môže stále dosiahnuť zmeny u svojich kultúrnych subjektov, miestneho obyvateľstva a mesta celkovo cez

organizovanie EHMK. Menšie mestá by preto nemali byť odložené, pokiaľ ide o uchádzanie sa o titul EHMK a tí, ktorí udeľujú mestám status EHMK, by pri rozhodovaní nemali jednoducho vyberať tie „najväčšie“ a „najdôležitejšie“ mestá.

#### Ďalšia literatúra:

Postskriptum na tému „Financovanie EHMK“ (správa o EHMK z roku 2013, s. 107) <https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/ecoc-2013-full-report.pdf>

## 4. HODNOTENIE A MONITOROVANIE

### Meranie vplyvu

Množstvo dôkazov o vplyve EHMK je stále relatívne obmedzené. Úroveň údajov o číslach návštevnosti, výdavkoch návštevníkov, miere spokojnosti, ako aj širších hospodárskych vplyvoch EHMK sa zdá byť nanajvýš čiastočná. Budúce EHMK by malo považovať vytvorenie údajov o „vplyve“ za užitočné z niekoľkých dôvodov vrátane poskytnutia dôkazov o ich cieľoch, pochopenia skutočného „rozdielu“, ktoré EHMK dosiahlo, pochopenia toho, ako a kde by bolo možné maximalizovať príležitosti, ako aj pomôcť vysvetliť širšiemu publiku (vrátane skeptikov) moc, ktorú kultúra môže na mesto mať. V tejto súvislosti by mali držitelia titulu EHMK zhromaždiť a analyzovať „veľké dáta“ súvisiace s ich kultúrnymi programami.

### Včasné vypracovanie hodnotiacej stratégie

Preskúmanie rôznych typov vplyvov, ako aj procesu, cez ktorý sa udiali, by malo začať v skorom štádiu. Skorý začiatok umožňuje stanovenie silnej východiskovej situácie a pozorovanie a zaznamenávanie odvíjania „príbehu“ vývoja a implementácie EHMK.

### Monitorovanie

Potreba pravidelného a uznávaného postupu vo fáze vývoja (s cieľom predísť problémom, ktoré sa často vyskytujú počas realizácie projektu) znamená, že môže byť žiaduce zvážiť ročné realizačné plány alebo pravidelnejšie míľniky vykazovania než tie, ktoré sú vysvetlené v zosilnených monitorovacích postupoch [Európskej komisie] v navrhovanom novom právnom rámci EHMK [rozhodnutie 445/2014/EU].

#### Ďalšia literatúra

Postskriptum na tému „Meranie vplyvu“ (správa o EHMK z roku 2012, s. 68) [https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/ecoc-2012-first-evaluation\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/ecoc-2012-first-evaluation_en.pdf)

---

## 5. KOMUNIKÁCIA A MARKETING

### Skoré a proaktívne zapojenie médií

To si vyžaduje využitie pozitívneho a prístupného jazyka na vysvetlenie plánov EHMK, ako aj pravidelnej komunikácie cez rôzne kanály (zvlášť so zameraním na EHMK, zainteresované strany kultúrneho sektora, potenciálnych firemných sponzorov a širšiu verejnosť). Je však tiež dôležité pochopiť hranice toho, čo je možné cez zapojenie médií dosiahnuť (čo sa môže líšiť v závislosti od krajín) a príslušne prispôbiť opatrenia. Bohužiaľ, je bežné, že médiá sú predisponované k negatívnym správam o EHMK alebo aktívne vyhľadávajú kontroverziu.

Preto je potrebné, aby realizačný tím v skorom štádiu najal komunikačný personál, ktorý pokryje otázky, akými sú vypracovanie komunikačnej stratégie, vymenovanie dodávateľov (v niektorých prípadoch), nábor iného personálu a budovanie partnerstiev so inými zainteresovanými stranami vrátane orgánov cestovného ruchu, sponzorov a hlavných kultúrnych inštitúcií.

### Zamyslenie sa nad povahou a načasovaním poskytnutých informácií

Efektívna komunikácia s médiami a prostredníctvom nich si vyžaduje starostlivé zváženie povahy a načasovania poskytnutých informácií, ako aj záujmov každého typu médií. Lokálne médiá robia reportáž počas celého života EHMK (od jeho nominácie cez vývojovú fázu až po koniec roka, na ktorý bol udelený titul), ale vyžaduje si to nepretržitý tok správ, ktoré sa majú zverejniť. Možno to bude problémom tam, kde národné médiá nie sú zvyknuté poskytovať rozsiahle spravodajstvo o kultúrnom živote provinčného mesta. Prebudenie ich záujmu môže trvať dlhšie. Medzinárodní cestopisci a kultúrni korešpondenti sú zvyknutí na podávanie správ o každom roku EHMK a spravidla je ich cieľom začať zbierať informácie o držiteľovi titulu a jeho kultúrnom programe asi 3 - 6 mesiacov pred začiatkom roka, na ktorý bol titul udelený. Zvyčajne začnú podávať správy o blížiacich sa podujatiach v mesiacoch vedúcich k roku titulu alebo v niekoľkých prvých týždňoch roka titulu, čo si vyžaduje, aby boli niektoré podujatia potvrdené vopred. Záujem médií vo všeobecnosti môže byť v prípravnej fáze pomalý, zintenzívni sa však počas tohto obdobia a potom môže byť ťažké ho zvládnuť.

### Potvrdenie a komunikovanie kľúčových podujatí čo najskôr a prezentovanie celého kultúrneho programu niekoľko mesiacov pred rokom titulu

Medzinárodné médiá a medzinárodné cestovné agentúry zvyčajne požadujú, aby aspoň niektoré dôležitejšie podujatia boli stanovené dostatočne vopred. Cestovné agentúry zvyčajne propagujú balíčky v roku pred rokom titulu, čo znamená, že kľúčové podujatia je potrebné potvrdiť minimálne osemnásť mesiacov pred rokom titulu. V ideálnom prípade by malo EHMK potvrdiť minimálne "drahé" podujatia asi 18 mesiacov pred rokom titulu, aby mohli cestovné agentúry predávať balíčky a medzinárodní reportéri podávať správy. Celkový kultúrny program by mal byť v ideálnom prípade komunikovaný štyri až šesť mesiacov alebo viac pred rokom titulu.

---

## Využitie orgánov, ktoré už sú zodpovedné za komunikáciu a podporu cestovného ruchu

Marketingová a komunikačná kampaň celoročného kultúrneho programu určená pre miestnu, národnú a európsku cieľovú skupinu prostredníctvom nedávno vytvoreného realizačného tímu predstavuje výzvu pre celé (dokonca aj dobre vybavené) EHMK. Môže tiež veľmi rýchlo vyčerpať rozpočet, ktorý má EHMK k dispozícii. Tím EHMK sám osebe nebude mať odborné vedomosti, skúsenosti či finančné zdroje potrebné pre túto úlohu. Konštruktívny pracovný vzťah s rôznymi orgánmi na propagáciu cestovného ruchu je kľúčový tak v oblasti, ktorú EHMK pokrýva (nielen z dôvodu čo najväčšieho využitia existujúcej siete miestnych cestovných kancelárií), ako aj mimo nej, zvlášť na medzinárodnom trhu, ktorý si zvyčajne vyžaduje značné výdavky, aby oslovil želanú cieľovú skupinu (je napríklad dôležité, aby sa realizačný tím pokúsil a presvedčil národnú vládu, aby dala národnej rade pre cestovný ruch, ambasádam a kultúrnym inštitútom v zahraničí jasné usmernenie, pokiaľ ide o ich úlohy a povinnosti pri propagácii EHMK). Nie je to len spôsob, ako znížiť výdavky na marketing a komunikáciu, ale aj ako pomôcť nakontaktovať zahraničné médiá, ktoré potom môžu podávať správy o meste a jeho EHMK.

## Zabezpečenie dôsledného brandingu EHMK

Pre externé cieľové skupiny vrátane potenciálnych zahraničných návštevníkov je dôležité zjednotiť marketing EHMK okolo jednej značky. Realizačný tím EHMK, mestské agentúry a národná rada pre cestovný ruch by sa na tejto značke (a ideálne značke EHMK) a základných pravidlách mali dohodnúť dostatočne dopredu pred rokom EHMK. Je potrebná koordinovaná propagácia, aby sa zabránilo, že rôzne značky cestovného ruchu pôsobili jedna popri druhej.

## Ťažký výber pri propagácii rozsiahleho kultúrneho programu

Samotný objem podujatí zahrnutých do väčšiny programov EHMK znamená, že mnohé a rôzne komunikačné aktivity sa konajú kedykoľvek počas roku titulu. Zatiaľ čo je to signálom vzrušujúceho kultúrneho programu, vyzdvihuje niektoré ponaučenia. V prvom rade je potrebné uprednostniť komunikáciu istých podujatí a rozlišovať medzi kľúčovými podujatiami, ktoré by boli najzaujímavejšie a tými, ktoré majú menšiu váhu. Po druhé, možno by bolo najlepšie zdôrazniť rôzne podujatia v rôznych médiách, rôzne formáty, atď. Po tretie, existuje riziko saturácie a následne súťaže medzi rôznymi podujatiami v tej istej oblasti.

## Zváženie pohostinnosti v meste

Vytvorenie účinného „privítania“ pre turistov a návštevníkov si vyžaduje komplexný prístup, ktorý zohľadňuje pohostinnosť v meste – nielen sektory cateringu a hotelov, ale všetky inštitúcie a podniky, ktoré môžu mať kontakt s návštevníkmi, napr. operátori verejnej dopravy, obchody, taxislužby, atď.

To si vyžaduje komplexný a koordinovaný prístup, ktorý umožňuje nielen získanie potrebných zručností, ale aj postoj pohostinnosti vrátane prominentného a centrálného informačného centra a pokladne EHMK, širokej dostupnosti informácií o EHMK (a všeobecne pre návštevníkov) nielen vo zvyčajných turistických lokalitách, ale aj v obchodoch, podnikoch a centrách verejnej dopravy v meste, ako aj školenie a informácie pre personál príslušných miestnych podnikov a verejných služieb – odovzdanie im informácií, praktických zručností a „myslenia“ ponúknuť najlepšie privítanie a „nasmerovanie“ návštevníkov, s ktorými sa môžu stretnúť v každodennej práci.

---

## Byť realistický, pokiaľ ide o prilákanie zahraničných návštevníkov

Niekedy je ťažké pre EHMK prilákať zahraničných návštevníkov špecificky za účelom návštevy projektov EHMK. Mesto potrebuje zavedenie správnych podmienok vrátane dôležitého kultúrneho programu, silnej marketingovej stratégie a silnej dopravnej infraštruktúry (ideálne s neďalekým letiskom), aby prilákalo zmysluplný počet návštevníkov zo zahraničia. Všetky tieto prvky sa schádzajú pri finančných výdavkoch a len tie „väčšie“ EHMK môžu skutočne vidieť zmenu u zahraničných návštevníkov ako dôsledok usporiadania tohto roka. Mnohí zahraniční návštevníci nenavštívia toto mesto automaticky jednoducho len preto, že má štatút EHMK. Ak chcú EHMK skutočne využiť EHMK, aby sa uchytili na „mape“ zahraničných návštevníkov, je potrebné si uvedomiť, že je potrebné značne zainvestovať do zmysluplnej marketingovej aktivity a dôležitého kultúrneho programu, aby sa tento cieľ stal skutočnosťou.

### Ďalšia literatúra

Postskriptum na tému „Efektívna propagácia Európskeho hlavného mesta kultúry“ (správa o EHMK z roku 2014, s. 80) [https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/ecoc-2014-report\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/ecoc-2014-report_en.pdf)

## 6. ODKAZ

### Plánovanie odkazu v rannom štádiu

Je potrebné včas zohľadniť a na začiatku „zakomponovať“ trvalú udržateľnosť. Zatiaľ čo rok pred rokom titulu a samotný rok titulu sú nevyhnutne veľmi hektické, plánovanie odkazu nemožno vynechať až do dokončenia EHMK. Takéto plánovanie nemožno ponechať na personál realizačnej agentúry, nakoľko ten je zvyčajne veľmi zaneprázdnený počas roka titulu a mnohí sa skoro presúvajú do ďalšieho roka, čo znamená stratu odborných znalostí. Kľúčovými hráčmi pri plánovaní odkazu sú nevyhnutne miestne a / alebo regionálne národné orgány a tam, kde sa neprijmú opatrenia včas, existuje nebezpečenstvo, že plánovanie odkazu a príslušné zaviazanie zdrojov sa stane rukojemníkom pre krátkodobé politické úvahy, v neposlednom rade pred voľbami. Pre kľúčových strategických partnerov je potrebné, aby včas iniciovali tento proces a venovali na túto úlohu primerané zdroje. To si môže v skutočnosti vyžadovať jednotlivcov, ktorí sú oddelení od bezprostrednej realizácie EHMK a ktorí majú k dispozícii čas a priestor na vypracovanie stratégie, získanie podpory a zavedenie praktických opatrení. Ide predovšetkým o potrebu, aby mesto, ktoré je držiteľom titulu, malo dobre vypracovanú stratégiu odkazu, ktorá zavádza množstvo štruktúr a čo je dôležitejšie, praktických opatrení, ktoré pomôžu stimulovať dlhodobjší prístup ku kultúre v meste aj po roku, na ktorý bol udelený titul.

### Vytvorenie orgánu odkazu a zaistenie pokračovania ľudí a kultúrnych štruktúr

Vytvorenie trvalo udržateľného odkazu si zvyčajne vyžaduje, aby sa kľúčové zainteresované strany stretli okolo dlhodobejšej vízie a stratégie a vytvorili štruktúru od nepretržitého riadenia a koordinácie kultúry v meste, často si vyžadujúc vytvorenie špecifického orgánu odkazu. Mať ľudí a organizácie na mieste, je pre plány udržateľný rovnako dôležitý ako kultúrne budovy alebo zavedenie stratégie udržateľnosti. Preto by malo byť venované maximálne úsilie, aby sa zaistilo, že kľúčoví ľudia realizačné orgány

---

budú fungovať aj po roku, na ktorý bol udelený titul EHMK. Tam, kde je to možné, je potrebné vytvoriť príležitosti na udržanie členov realizačného tímu v kultúrnom riadení mesta.

### **Myslieť za hranice kultúry**

Aj keď by EHMK malo určite zostať kultúrnym programom, možno „zmeškáme príležitosť“, ak sa program EHMK neprepojí s inými aspektmi stratégie mesta vrátane podnikov, sociálnej inklúzie a fyzického prostredia. Tí, ktorí pripravujú programy EHMK, by mali byť čo najviac ambiciózni, pokiaľ ide o využitie príležitosti na stimulovanie širšieho hospodárskeho rastu, väčšieho počtu pracovných miest, silnejšieho kreatívnejšieho sektoru, ako aj vypracovania nových alebo vylepšených kultúrnych zariadení v meste. Zapojenie zainteresovaných strán, ktoré sú aktívne v hospodárskej, sociálnej a fyzickej politike, ako aj len v kultúrnej politike je preto potrebné zväziť pri navrhovaní programu.

Namiesto zvolenia si príliš bezpečných tém, držitelia titulu EHMK sa môžu rozhodnúť, že sa zamerajú na kľúčové problémy a výzvy, ktoré nájdu vo svojom meste. Mestá sú niekedy miestom chudoby, nerovnosti a konfliktu medzi komunitami a programy EHMK sa môžu týmto problémom čiastočne venovať namiesto toho, aby ich ignorovali. Môžu tiež zabezpečiť, aby EHMK priamo súviselo s problémami a témami, ktorým mesto a jeho obyvatelia čelia skôr než by stavili na EHMK, ktoré je možné nájsť v ktoromkoľvek meste a mohlo by byť zamerané na kohokoľvek.

### **Starostlivo rozmýšľať o nových kultúrnych budovách**

Často sa uprednostňuje mať nové kultúrne zariadenie alebo budovu ako súčasť roka EHMK. Zvlášť nové budovy stmelujú odkaz roka. Nová kultúrna budova však nie je vždy kľúčovým prvkom úspešného EHMK a je potrebné sa postarať o to, aby budova nenahrádzala alebo neodpútavala pozornosť od bohatého a pestrého kultúrneho programu. Budúce EHMK možno bude musieť urobiť tvrdé rozhodnutia, ak je rozpočet limitovaný a je potrebné sa rozhodnúť, či mať kultúrnu budovu alebo silnejší kultúrny program. Zainteresované strany by nemali byť nevyhnutne sklamané z toho, ak mesto dokončí rok bez novej galérie alebo múzea, ktorým by sa ukazovalo.

#### **Ďalšia literatúra:**

Postskriptum na tému „Zanechanie odkazu“ (správa o EHMK z roku 2010, s. 97)

[https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/capitals-culture-2010-report\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/capitals-culture-2010-report_en.pdf)

Postskriptum na tému „Príspevok k dlhodobej stratégii“ (správa o EHMK z roku 201, s.

112) [https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/ecoc-2015-evaluation\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/ecoc-2015-evaluation_en.pdf)