



EUROPEAN CAPITAL  
OF CULTURE

**Kokoelma vuosien 2007–2016 Euroopan  
kulttuuripääkaupunkien jälkiarviointien  
suosituksista**

**Bryssel**

**Maaliskuu**

**2018**



---

# Sisällys

Johdanto .....	3
1. HALLINNOLLISET KYSYMYKSET JA TOTEUTUSELIN.....	3
2. KULTTUURIOHJELMA, EUROOPPALAINEN ULOTTUVUUS JA YHTEISÖN TOIMINTA.....	5
3. RAHOITUS .....	9
4. ARVIOINTI JA SEURANTA.....	11
5. TIEDOTUS JA MARKKINOINTI.....	12
6. PERINTÖ.....	15

## Johdanto

Tämän kokoelman on laatinut Euroopan komissio.

Kokoelmaan on koottu suositukset komission puolesta vuosien 2007–2016 Euroopan kulttuuripääkaupungeista tehdyistä riippumattomista jälkiarvioinneista.

Kokoelman tarkoituksena on tarjota nämä arvokkaat suositukset helppokäyttöisessä muodossa sellaisten kaupunkien saataville, jotka aikovat hakea Euroopan kulttuuripääkaupunki -nimitystä. Kokoelman tarkoituksena on auttaa kaupungeja oppimaan saaduista kokemuksista ja hyvistä käytännöistä sekä hyödyntämään nimityksen hakemisprosessia kulttuurin edistämisen välineenä yleisessä keskipitkän ja pitkän aikavälin kehityksessään. Kokoelma on myös tarkoitettu välineeksi, jota kaupungit voivat hyödyntää Euroopan kulttuuripääkaupunkivuotensa aikana, jotta ne voivat hyötyä aiempien kulttuuripääkaupunkien kokemuksista ja välttyä niiden Euroopan kulttuuripääkaupunkivuotensa aikana kohtaamilta kompastuskiviltä ja vaikeuksilta.

Kokoelma on jaettu lukuihin, joista kukin käsittelee tiettyä keskeistä alaa, jonka osalta suositukset on esitetty. Lukujen kukin kappale on suositus tai toteutuksesta saatu kokemus, joka on johdettu suoraan jälkiarvioinneista. Selvyyden ja helppolukuisuuden vuoksi osa jälkiarviointien suosituksista on kuitenkin muotoiltu tai ryhmitelty hieman uudella tavalla. Muutoksia on kuitenkin tehty mahdollisimman vähän, jotta alkuperäinen tarkoitus säilyisi.

Kokoelman kunkin luvun lopussa on linkit jälkiarviointeihin sisältyviin jälkikirjoituksiin. Näissä jälkikirjoituksissa esitellään saadut kokemukset erilaisista keskeisistä asioista, jotka liittyvät Euroopan kulttuuripääkaupunki -toiminnan täytäntöönpanoon.

Lopuksi kehotamme myös asianosaisia kaupungeja lukemaan arviointiraportit kokonaisuudessaan verkkosivustoltamme osoitteessa

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

## 1. HALLINNOLLISET KYSYMYKSET JA TOTEUTUSELIN

### Institutionaalisten järjestelyjen toteuttaminen hyvissä ajoin

On melko tavallista, että Euroopan kulttuuripääkaupungiksi valituilla hakijoilla on Euroopan kulttuuripääkaupunki -hankkeensa kehitysvaiheen alussa hyvin laaja joukko erilaisia toimenpiteitä ja toiveita. Niitä varten olisi kuitenkin oltava tarkka aikataulu, jossa määritellään, mihin mennessä konkreettisemmat yksityiskohdat on viimeisteltävä ja jossa vahvistetaan järjestelyt säännöllisemmän palautteen antamiseksi edistymisestä. Jos Euroopan kulttuuripääkaupunki -nimityksen hakemiseen osallistuu laaja joukko kumppaneita, joilla voi olla alustavasti erilaisia tavoitteita ja toiveita, on tärkeää, että kumppanit pääsevät paikallisen johtajuuden tai kumppanuuksien rakentamista koskevan intensiivisen lähestymistavan avulla nopeasti yhteisymmärrykseen Euroopan kulttuuripääkaupungin tavoitteista tai siitä, miten tämä toiminta toteutetaan käytännössä. On myös kohtuullista pyytää hakijoita esittämään prosessin varhaisemmassa vaiheessa konkreettisempia ajatuksia toiminnan toteuttamisen lopullisesta institutionaalisesta muodosta. Jos tätä ei tehdä hyvissä ajoin, ohjelman kehitysvaihe voi supistua tai kan-

sainvälisen markkinoinnin ja kaupallisten tulojen hankintaa koskevien strategioiden laa-  
timisen kaltaisia erittäin tärkeitä täydentäviä toimia varten käytettävissä oleva aika voi  
lyhentyä.

## **Vakaan ja tehokkaasti toimivan työryhmän muodostaminen kehi- tysvaiheen varhaisessa vaiheessa**

On elintärkeää muodostaa työryhmä hyvin varhaisessa vaiheessa Euroopan kulttuuri-  
pääkaupunki -hankkeen täytäntöönpanoa. Vaikka työryhmästä saattaa erota jäseniä,  
Euroopan kulttuuripääkaupunki -ohjelman ja sen toimintojen jatkuvuuden ja selkeyden  
kannalta on ratkaisevan tärkeää, että ohjelmalla on oma työryhmänsä koko prosessin  
ajan. Harkita kannattaa mahdollisesti myös sitä, että ohjelmassa ei rajoituta pelkästään  
alkuperäisessä hakemuksessa mukana olleeseen työryhmään, ja toiseksi sitä, että par-  
haita työntekijöitä haetaan kaupungin ulkopuolelta. Lisäksi myös työryhmää on laajen-  
nettava riittävän ajoissa, jotta kulttuuriohjelman sisältö voidaan laatia oikea-aikaisesti  
ja jotta voidaan helpottaa kansainvälistä tiedottamista ohjelmasta (esim. matkanjär-  
jestäjille, jotka suunnittelevat Euroopan kulttuuripääkaupunkivuotta) ja tukijayritysten  
(jotka haluavat nähdä, mitä ne tukisivat ja mitä etua siitä olisi niille) rekrytointia.

## **Toteutustyöryhmän henkilöstön kokoonpanon muutosten sallimi- nen**

Euroopan kulttuuripääkaupungin asemaa koskevan hakemuksen valmistelu edellyttää  
erityistä osaamista. Kulttuuriohjelman (ja siihen liittyvien tiedotus- ja markkinointitoi-  
mien) laatiminen edellyttää kuitenkin työryhmään tehtäviä muutoksia, kun painopiste  
siirtyy strategiakehityksestä, kumppanuuksien rakentamisesta ja ideoinnista valmiuk-  
sien kehittämiseen, käytännön suunnitteluun ja toteutukseen. Jatkuvuus voidaan var-  
mistaa sillä, että osa keskeisistä henkilöistä jatkaa tehtävässään.

## **Selkeät ja läpinäkyvät hallinnolliset järjestelyt**

Euroopan kulttuuripääkaupunki -hankkeen hallinnollisten järjestelyjen on oltava sel-  
keitä ja läpinäkyviä. Monitulkintaisuus johtaa epäselvään omistajuuteen ja johtajuuteen  
sekä virkailijoiden ja kulttuurialan toimijoiden hyvin vaikeaan työskentely-ympäristöön,  
mikä heikentää tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Toteutuksesta vastaaville toimijoille on  
tarjottava oikeanlaiset mekanismit päätösten tekemistä ja rahoitustoimintoja varten,  
koska Euroopan kulttuuripääkaupunki -tapahtumat ovat aikarajoitteisia ja hankepo-  
hjaista tapahtumia. Tällaiset mekanismit poikkeavat todennäköisesti kulttuurielinten ta-  
vallisessa yleisessä rahoituksessa käytettävistä mekanismeista. Näiden mekanismien  
on tarjottava riittävä joustavuus ja harkintavalta päätösten tekemiseksi turvautumatta  
paikallisen tai kansallisen hallituksen poliittiseen koneistoon. Toteutuksesta vastaavia  
toimijoita on myös estettävä – vahvojen johtokuntien avulla – altistumasta liikaa puo-  
luepoliittisille keskusteluille, jotta toteutuksesta vastaavat toimijat voivat huolehtia  
kulttuuritoimintojen ohjelman täytäntöönpanoon liittyvistä teknisistä tehtävistä.

## **Poliittisen tuen tarjoaminen**

Euroopan kulttuuripääkaupunki -toiminnan toteutuksesta vastaava toimija ja sen hen-  
kilöstö voivat toimia sitoutumisestaan ja lahjakkuudestaan riippumatta ainoastaan po-  
liittisella tasolla määriteltyjen parametrien puitteissa. Tämän vuoksi toteutuksesta vas-  
taavan toimijan henkilöstö tarvitsee tärkeimpien poliittisten toimijoiden vahvan tuen,  
jotta työryhmän kokoonpano ja toimintatapa voivat säilyä vakaana. Poliittinen tuki on

usein ratkaisevan tärkeää sekä kaupungin että valtion tasolla Euroopan kulttuuripääkaupungin varojen ja talousarvion hyväksymisessä, henkilöstönsiirroissa (jotka tulevat usein kaupungin viranomaiselta) sekä ohjelman laajemmassa profiilissa Euroopan kulttuuripääkaupunki -hankkeen kehittämis- ja täytäntöönpanovaiheissa. Yleisesti ottaen Euroopan kulttuuripääkaupungin taiteellisiin päätöksiin ja sisältöihin ei pidä puuttua poliittisesti, sillä niistä voivat huolehtia paremmin kulttuuriset kuin poliittiset toimijat.

Poliittinen päätöksenteko on keskeinen ainesosa kaikessa Euroopan kulttuuripääkaupunki -toiminnassa. Poliittisen prosessin on kuitenkin tapahduttava kehitysprosessin varhaisessa vaiheessa, jotta sovitut toimenpiteet voidaan panna sen jälkeen täytäntöön. Puoluepolitiikkaan jatkuvasti takertuminen voi olla hyvin haitallista tehokkaan Euroopan kulttuuripääkaupunki -toiminnan kannalta.

## **Kansallisen hyväksynnän ja osallistumisen varmistaminen**

Aiemmissa Euroopan kulttuuripääkaupunki -arvioinneissa on osoitettu, että kansallisen tason osallistuminen (erityisesti kansallisen hallituksen osallistuminen) on ollut ratkaisevan tärkeää kulttuuriohjelman profiiliin ja talousarvion varmistamiseksi joissakin Euroopan kulttuuripääkaupungeissa. Euroopan kulttuuripääkaupungin seurantalautakunta ja alkuperäinen Euroopan kulttuuripääkaupunkien hakemusprosessi ovat oikeassa korostaessaan kansallisen osallistumisen olevan puutteellista, ja Euroopan kulttuuripääkaupunki -nimitystä hakevien tai sen saaneiden kaupunkien on varmistettava, että ne noudattavat tähän asiaan liittyviä alkuperäisiä järjestelyjään sen varmistamiseksi, että ne saavat todella kaiken irti vuodestaan Euroopan kulttuuripääkaupunkina.

### **Lisäaineistoa**

Toteutuksesta saadut kokemukset kappaleissa "Defining a European Capital of Culture" ja "Putting in place an effective delivery body" (kertomus vuosien 2007–2008 Euroopan kulttuuripääkaupungeista, 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. KULTTUURIOHJELMA, EUROOPPALAINEN ULOTTUVUUS JA YHTEISÖN TOIMINTA**

### **Yhdenmukaisen taiteellisen näkemyksen muodostaminen varhaisessa vaiheessa**

Selkeä ja yhdenmukainen taiteellinen näkemys ja eetos on muodostettava varhaisessa vaiheessa ja säilytettävä Euroopan kulttuuripääkaupunki -toiminnan kehittämisen ja täytäntöönpanon aikana. Niiden olisi läpäistävä paitsi koko kulttuuriohjelma myös siihen liittyvät toiminnot, erityisesti markkinointi ja tiedotus.

### **Oikean tasapainon varmistaminen valvonnan ja taiteellisen riippumattomuuden välillä**

On kenties väistämätöntä, että Euroopan kulttuuripääkaupungin tärkeimmät rahoittajat haluavat säilyttää itsellään suuren määräysvallan hankkeen kehittämisestä ja täytäntöönpanosta. Sen vaarana on kuitenkin Euroopan kulttuuripääkaupunki -toiminnan tai-

teellisten näkökohtien vaimentuminen tai jopa syrjäyttäminen. Molemmilta puolilta tarvitaan ymmärrystä, vuoropuhelua ja kompromisseja. Taiteellisten toimijoiden on oltava realistisia sen suhteen, millaisia rajoituksia poliittinen ympäristö voi asettaa Euroopan kulttuuripääkaupunki -toiminnan taiteelliselle vapaudelle – heidän on oltava kunnianhimoisia mutta ei liian idealistisia. Poliittisten ja institutionaalisten kumppaneiden on keskityttävä laajojen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, ja niiden on mahdollisesti hyväksyttävä jatkuvan valvonnan löysentäminen ja jonkinasteiset riskit. Lisäksi niiden on oltava avoimia uusille, innovatiivisille ja mahdollisesti epätavanomaisille hallinta- ja toteutusmenetelmille.

Vahva taiteellinen johtajuus ja ohjelman tehokas täytäntöönpano edellyttävät todennäköisesti sitä, että toteutuksesta vastaavalle toimijalle annetaan hyvin suuri toimintavapaus taiteellisen itsemääräämisoikeuden ja menoja koskevan harkintavallan osalta. Tästä valvonnan luovuttamisesta aiheutuu hyvin merkittäviä riskejä erityisesti merkittäviä taloudellisia ja poliittisia pääomia sijoittaneille julkisille elimille, minkä vuoksi näillä elimillä on oltava luottamus nimitettyyn työryhmään. Tällainen vapaus on todennäköisesti ennakkoodellytys sille, että parhaat kansainväliset lahjakkaat toimijat voidaan houkutella sitoutumaan ottamaan vastuulleen Euroopan kulttuuripääkaupunki -hanke.

## **Kulttuurialan sidosryhmien innostuneisuuden ja sitoutuneisuuden ylläpitäminen**

On haastavaa varmistaa hyvin erilaisten sidosryhmien innostuneisuus ja sitoutuneisuus hakemuksen tekemisestä aina kulttuuripääkaupunkivuoden varsinaiseen toteuttamiseen asti erityisesti, kun tehdään päätöksiä rahoituksen jakamisesta. Merkittävästi huomiota olisi kuitenkin kiinnitettävä siihen, miten voidaan viestiä avoimesti paikallistason kulttuurialan toimijoille, ja heidän osallistamisensa koko prosessin ajan on erittäin tärkeää kulttuuriohjelman kehittämisen kannalta. Siksi on hyödyllistä osallistaa ihmisiä, joilla on huomattava kokemus ja maine kulttuurialalla. Tällä tavoin mahdollistetaan se, että kulttuurialan organisaatiot voivat luottaa valittujen hankkeiden taiteelliseen laatuun erityisesti siinä vaiheessa, kun saatavilla on vain rajallisesti tietoja siitä, miltä kulttuuriohjelma tulee näyttämään.

Vastaavasti on pyrittävä välttymään tilanteelta, jossa hankkeen valintojen avoimuutta pidetään puutteellisena. Kulttuuriala, suuri yleisö ja tiedotusvälineet ovat hyvin kiinnostuneita siitä, miten ohjelma muovautuu ja miten siinä on tähän mennessä edistytty, sekä muista tapahtuman isännöintiin valmistautumista koskevista kysymyksistä. Toteutuksesta vastaavalle toimijalle voi olla haastavaa mutta kuitenkin hyödyllistä tiedottaa siitä, miksi kulloinkin on saatavilla vain rajallisesti tietoa.

## **Avointen ehdotuspyyntöjen julkaiseminen sysäyksen antamiseksi uusille odottamattomille hankkeille**

Avoin ehdotuspyyntö hakemuksille voi auttaa tunnistamaan luovia yksilöitä ja organisaatioita, jotka eivät ehkä tulisi muuten kulttuuria rahoittavien keskeisten julkisten elinten tietoisuuteen. Jos tällaisille yksilöille annetaan resurssit ja mahdollisuudet ajatella luovasti ja toimia mielikuvituksellisesti, he voivat lisätä kaupungin kulttuuritarjonnan luovuutta ja alkuperäisyyttä. On kuitenkin hyväksyttävä, että riskejä on otettava.

## **Erillisen rahoitusvälineen kehittäminen uusien tulokkaiden osallistamiseksi Euroopan kulttuuripääkaupunki -toimintaan**

Pienet, kokemattomat ja/tai amatööritason toimijat kärsivät merkittävästä osallistumisen esteistä kaikissa Euroopan kulttuuripääkaupungeissa. Tällaisista toimijoista suhteellisen harva vastaa hankkeita koskeviin avoimiin ehdotuspyyntöihin ja vielä harvempi tulee valituksi. Euroopan kulttuuripääkaupungille voisi olla hyödyllistä suunnitella erillinen rahoitusväline erityisesti tällaisia toimijoita varten. Se voitaisiin toteuttaa rajoitetuina ehdotuspyyntöinä, joissa tarjotaan varoja valmiuksien kehittämistä, hankkeiden suunnittelemista tai kehittämistä ja hankkeiden täytäntöönpanoa varten. Myös käytännön tekninen tuki on välttämätöntä.

## **Nykyisen kulttuurin täydentäminen sen toistamisen sijasta**

Euroopan kulttuuripääkaupungille on parempi suunnitella ohjelma, joka täydentää jo olemassa olevaa toimintaa ja tuo sille todellista lisäarvoa sen sijaan, että yritettäisiin kilpailla kaupungissa jo olemassa olevan kulttuuritoiminnan kanssa. Euroopan kulttuuripääkaupunki, joka tuottaa lisää samanlaista kulttuuria ja keskittyy pelkästään lisäämään kulttuurin määrää kaupungissa, ei ole yhtä vahva kuin sellainen Euroopan kulttuuripääkaupunki, joka paikkaa puutteita tai yrittää lähestyä kulttuuria eri tavalla kuin aiemmin. Näin toimimalla Euroopan kulttuuripääkaupunki voi tuoda mukaan uuden tason ja ulottuvuuden, jota ei ollut aiemmin olemassa. Tämä pätee erityisesti sellaisiin Euroopan kulttuuripääkaupunkeihin, joissa on jo valmiiksi merkittävä kulttuuri-infrastruktuuri tai -tarjonta.

## **Eurooppalaisen yhteistyön sisällyttäminen osaksi Euroopan kulttuuripääkaupungin kulttuuriohjelmaa**

Eurooppalainen yhteistyö on sisällytettävä mahdollisimman suurelta osin osaksi Euroopan kulttuuripääkaupungin kulttuuriohjelmaa. Tämä voidaan saavuttaa soveltamalla erityisiä valintaperusteita hankkeita valittaessa; tällaisissa perusteissa edellytettäisiin yhteistyötä muiden maiden kulttuuritoimijoiden kanssa rahoituksen saannin ehtona. Valintaperusteiden käyttäminen voi kuitenkin estää pienempiä ja vähemmän kokeneita kulttuurialan toimijoita osallistumasta Euroopan kulttuuripääkaupunki -toimintaan, joten toteutuksesta vastaavan toimijan on ehkä tarjottava lisätukea esimerkiksi ohjaamalla pienempiä organisaatioita sellaisten suurempien organisaatioiden luo, jotka voivat auttaa niitä selviytymään eurooppalaisen yhteistyön esteistä.

## **Kansainvälisten toimijoiden yhdistäminen paikallisiin kulttuurialan toimijoihin**

On tärkeää yhdistää kansainväliset toimijat kaupungin paikallisiin taiteilijoihin ja kulttuurialan toimijoihin esimerkiksi yhteisten tuotantojen ja residenssien avulla. Tämä mahdollistaa paitsi sen, että ohjelmissa on enemmän paikallista maustetta ja että ne vaikuttavat vähemmän tuontitavaralta, myös sen, että ne auttavat parantamaan paikallisen alan valmiuksia. Toteutuksesta vastaavalla toimijalla voi olla myös tässä asiassa keskeinen rooli paikallisten organisaatioiden yhdistämisessä kaupungissa vierailuviin kansainvälisiin taiteilijoihin ja kulttuurialan toimijoihin.

## **Laajemman kulttuuritapahtumiin osallistumisen aktiivinen edistäminen**

On tärkeää varmistaa, että kaikki yhteisöt voivat hyötyä Euroopan kulttuuripääkaupunki -toiminnasta, kun otetaan huomioon nimityksen jälkeen seuraavat suuret julkiset investoinnit. Tämän varmistamiseksi Euroopan kulttuuripääkaupungin on pyrittävä nimenomaisesti laajentamaan kulttuuritapahtumiin osallistumista ottamalla kohteekseen ali edustettuja väestöryhmiä sen sijaan, että se vain toivoisi, että nämä ryhmät osallistuisivat ohjelmaan. Tulevan Euroopan kulttuuripääkaupungin olisi harkittava kulttuuritapahtumat muutoin sivuuttavien väestöryhmien tarkoituksenmukaista ja nimenomaista houkuttelemista niiden kulttuuritarjonnan tyyppin, maantieteen ja ulottuvuuden osalta. Tämä voidaan saavuttaa esimerkiksi käynnistämällä rinnakkaisia taidetoiminnan tiedotusohjelmia kaupungin köyhemmillä alueilla ja köyhemmissä yhteisöissä yhteistyössä muiden palveluntarjoajien kanssa sekä kehittämällä vapaaehtoisohjelmia, jotka tarjoavat muita käytännön osallistumismahdollisuuksia Euroopan kulttuuripääkaupunkivuoden aikana.

## **Valmistelevien ajanjaksojen suunnitteleminen yhteisön toimia varten**

Yhteisön taiteiden ja kehittämisen osalta yksi monien Euroopan kulttuuripääkaupunkien keskeisistä haasteista on paikallisten asukkaiden keskuudessa vallitseva asenne, jonka mukaan tällaisia kunnianhimoisia tavoitteita ei koskaan saavuteta. Kokemus osoittaa, että tarvitaan pitkä valmistelu-aika ennen kuin tällaisia yhteisön toimia voidaan oikeasti toteuttaa (vähintään puolitoista vuotta), jotta voidaan tunnistaa paikalliset ryhmät, kehittää niiden valmiuksia ja edistää niiden toimintaa. Kokemus on ennen kaikkea osoittanut, että osallistumisen on oltava tuettu ja jatkuva – sekä mahdollisuuksien mukaan laajennettu – prosessi, joka ulottuu kulttuuripääkaupunkivuotta pidemmälle. Prosessille keskeistä on hajauttaminen, johon sisältyy eri alueiden olosuhteiden mukaan räätälöity tuki, jonka tarjoamisessa otetaan tarkasti huomioon paikalliset tarpeet. Lisäksi saatetaan tarvita pitkiä ja intensiivisiä neuvotteluja kunnanvaltuustojen kanssa, jotta niitä voidaan auttaa ymmärtämään tällaisten hankkeiden merkitys.

## **Käytännöllisen ja teknisen tuen tarjoaminen kaupungin kulttuurialalle ja erityisesti pienille tai kokemattomille toimijoille**

Euroopan kulttuuripääkaupunki -tapahtuman isännöinti on kenties paras elävä oppimisprosessi, jonka kaupungin kulttuuriala voi kokea. Tämän prosessin etujen hyödyntämiseksi kaupungin kulttuurialalle ja erityisesti paikallisille ihmisille ja itsenäisille toimijoille on tarjottava paitsi rahoitusta myös – ja ennen kaikkea – käytännöllistä ja teknistä tukea kulttuuritapahtumien luomisessa ja tuottamisessa, kansainvälisten yhteyksien luomisessa ja tiedotuksen ja markkinoinnin toteuttamisessa.

## **Uusien yhteistyömuotojen käyttöönotto**

Jotta Euroopan kulttuuripääkaupunki voi laatia kattavia ja innovatiivisia kulttuuriohjelmia, joissa on vahva eurooppalainen ulottuvuus, kannustaa toimijoita tekemään keskenään yhteistyötä ja osallistaa kansalaisia, vaaditaan tavallisesti sitä, että julkisen ja yksityisen sektorin sekä kansalaisyhteiskunnan toimijat osallistuvat yhdessä uusiin yhteistyömuotoihin. Niissä kaupungeissa, joissa nämä alat toimivat melko erillisesti, on luotava uusia mekanismeja, foorumeja ja vuoropuhelun muotoja, jotka tuovat yhteen



erilaiset sidosryhmät ja toimijat. Lisäksi kaikilta osapuolilta tarvitaan avoimuutta ja halukkuutta ottaa riskejä, oppia ja mukautua.

#### **Lisäaineistoa:**

Jälkikirjoitus "Reflections on the European Dimension" (kertomus vuoden 2009 Euroopan kulttuuripääkaupungeista, 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)

Jälkikirjoitus "Fostering the participation of citizens" (kertomus vuoden 2011 Euroopan kulttuuripääkaupungeista, 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. RAHOITUS**

#### **Julkista rahoitusta koskevan varhaisen vahvistuksen pyytäminen myös kansalliselta hallitukselta**

Keskeisten julkisten viranomaisten varhainen sitoutuminen rahoitukseen on välttämätöntä, sillä se luo perustan tehokkaalle Euroopan kulttuuripääkaupunki -toiminnalle. Se vähentää riskejä, mahdollistaa vahvan työryhmän rekrytoinnin ja antaa tälle työryhmälle vapauden keskittyä lisärahoituksen hankkimiseen muista lähteistä, kuten yritystukijoilta. Vaikka virallisia sitoumuksia ei voitaisi vahvistaa, on oltava jokin keino varmistaa tarvittava poliittinen sitoumus vakauden takaamiseksi. Vahvistuksen viivästyminen voi olla haitallinen vaikutus kulttuuriohjelman ja tiedotustoimien organisoinnille. Ihanteellisessa tapauksessa kansallisten hallitusten olisi sidottava resursseja ja poliittista tukea Euroopan kulttuuripääkaupungille hakemusvaiheessa ennen kulttuuripääkaupungin valintaa – ja riippumatta kyseisen prosessin tuloksesta.

#### **Yksityistä sponsorointia koskevan strategian käyttöönotto**

Sponsoroinnin eri tasot, jotka ulottuvat tärkeimmistä tukijoista vähempiarvoisiin kulttuurin tukijoihin, voivat auttaa laajentamaan potentiaalisten tukijoiden joukkoa ja lisäämään yritysten osallistumista Euroopan kulttuuripääkaupunki -toimintaan. On tärkeää, että varhaisessa vaiheessa määritellään vähintään yksi korkean profiilin tukija, sillä se voi kannustaa muita tukijoita liittymään mukaan.

#### **Asianmukaisten rahoitusmekanismien käyttöönotto**

On otettava käyttöön rahoitusmekanismit, jotka heijastavat kulttuurialan ja Euroopan kulttuuripääkaupungin luonnetta. Vaikka rahoitussitoumusten selkeys ja vakaus ovat keskeisen tärkeitä, rahoituksen saantia koskevassa prosessissa olisi otettava huomioon myös alan tarpeet. Monilla kulttuuriohjelman osallistuvilla yksilöillä tai pienillä organisaatioilla ei ole valmiuksia tai resursseja rahoittaa hankkeita itse, jos korvaukset viivästyvät.

#### **EAKR:n rahoituksen hyödyntämistä koskevan mahdollisuuden selvittäminen**

EAKR:n rahoituksen käyttöä Euroopan kulttuuripääkaupungin kulttuuriohjelman tukemiseen (Guimaräesin tavoin) voidaan helpottaa yhdistämällä Euroopan kulttuuripääkaupungin näkemys ja tavoitteet EAKR:n toimenpideohjelmien keskeisiin painopisteisiin

ohjelmakehityksen varhaisissa vaiheissa. Tähän olisi sisällyttävä EAKR:n alueellisten hallintoviranomaisten osallistaminen Euroopan kulttuuripääkaupungin talousarviosta käytäviin varhaisiin keskusteluihin. Lisäksi on tärkeää löytää keinoja sellaisten kielteisten vaikutusten lieventämiseksi, jotka aiheutuvat usein paitsi EAKR:n rahoitukseen liittyvistä aikaa vievistä hallinnollisista menettelyistä myös käytännön asioista, kuten hankkeiden toteuttajille maksettavien korvausten viivästymisestä, joka voi olla merkittävä ongelma kulttuurialan pienemmille toimijoille.

Joidenkin aiempien Euroopan kulttuuripääkaupunkien (kuten Pécs, Guimarães tai Košice) kokemukset tarjoavat myös merkittäviä oivalluksia EAKR:n rahoituksen käytöstä Euroopan kulttuuripääkaupunkiin liittyvien kulttuuri-infrastruktuurihankkeiden kehittämistä varten. Tämän lähestymistavan tärkeimmäksi eduksi on osoittautunut Euroopan kulttuuripääkaupungin potentiaali auttaa sisällyttämään uusi infrastruktuuri osaksi kaupungin yhteiskunta- ja kulttuurielämää esimerkiksi helpottamalla kulttuurihankkeita ja -tapahtumia, joissa kannustetaan erilaista yleisöä käyttämään uusia rakennuksia ja kunnostettuja tiloja. Euroopan kulttuuripääkaupunki voi myös julkisuus- ja tiedotustoimiensa avulla auttaa herättämään tiedotusvälineiden ja yleisön kiinnostuksen tällaiseen kehitykseen ja synnyttämään siihen liittyvää julkista keskustelua. Se voi myös tarjota selvän määräjän kehityksen loppuun saattamiseksi ja siten myös selvän painopisteen kaikille asianosaisille sidosryhmille. Suurten infrastruktuurihankkeiden sisällyttämiseen osaksi Euroopan kulttuuripääkaupunki -tapahtumaa liittyy kuitenkin useita käytännön haasteita, jotka tulevan Euroopan kulttuuripääkaupungin on otettava huomioon. Ensinnäkin infrastruktuurihankkeiden suunnittelun ja Euroopan kulttuuripääkaupunkivuoden kulttuuriohjelman valmistelun aikataulut ovat erilaiset. Toiseksi Euroopan kulttuuripääkaupungin ja EAKR:n rahoituksen hallinnoimiseksi tarvitaan tavallisesti erillisiä institutionaalisia järjestelyjä, minkä vuoksi tarvitaan niiden välistä tehokasta yhteistyötä.

## **Kansallisten rahoitusmääräysten vaikutuksen huomioon ottaminen**

Joissakin maissa kansalliset rahoitussäännöt ja -määräykset Euroopan rakennerahastojen käytöstä, joka liittyy infrastruktuuria koskevien investointihankkeiden muuhun kuin kaupalliseen tai voittoa tavoittelevaan käyttötarkoitukseen, voivat olla haaste Euroopan kulttuuripääkaupungille. Tällainen on esimerkiksi tilanne, jossa painotetaan luovien alojen edistämistä (kulttuurin itsensä sijasta) ja monipuolisempien kulttuurin tulonlähteiden kehittämistä. Jotta tulevat rahoitusjärjestelmät voivat tukea tällaisia kulttuurialan investointeja, vuoropuhelua ja neuvotteluja kansallisen kulttuuriministeriön kanssa on jatkettava. Äärimmäisen tärkeää on myös realistinen rahoitusanalyysi ja merkittävien kulttuuri-infrastruktuurihankkeiden suunnittelu, jonka yhteydessä otetaan huomioon tällaiset rajoitukset. Voidaan myös todeta, että poliittisen vuoropuhelun jatkaminen auttaisi keskustelemaan toimenpiteistä, joiden avulla tarjotaan parempia kannustimia yksityisen sektorin investoinneille kulttuuriin ja taiteisiin esimerkiksi verojärjestelmän välityksellä.

## **Pienten kaupunkien pienten talousarvioiden ei pitäisi olla este**

Joidenkin äskettäisten Euroopan kulttuuripääkaupunkien kokemukset osoittavat, että suhteellisen pieni kaupunki, jolla on suhteellisen pieni talousarvio, voi silti isännöidä erittäin vahvaa ja merkityksellistä Euroopan kulttuuripääkaupunki -tapahtumaa, josta ihmisillä on myönteinen kuva. Pienempi talousarvio voi tarkoittaa vähemmän toimia,

vähäisempää perintöä ja jopa vähemmän vaikutuksia, mutta kokemukset osoittavat, että kaupungilla voi olla todellinen merkitys kulttuurialan toimijoilleen, paikalliselle väestölleen ja koko kaupungille isännöimällä Euroopan kulttuuripääkaupunki -tapahtumaa. Pienempien kaupunkien ei pidä siksi luopua Euroopan kulttuuripääkaupunki -nimityksen hakemisesta, eikä tämän nimityksen kaupungeille myöntävien tahojen pidä valita päätöksiä tehdessään pelkästään suurimpia ja profiililtaan merkittäviä kaupunkeja.

#### Lisäaineistoa:

Jälkikirjoitus "Financing an ECoC" (kertomus vuoden 2013 Euroopan kulttuuripääkaupungeista, s. 107) <https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/ecoc-2013-full-report.pdf>

## 4. ARVIOINTI JA SEURANTA

### Vaikutuksen mittaaminen

Euroopan kulttuuripääkaupunki -toiminnan vaikutuksista on yhä suhteellisen vähän näyttöä. Osallistujamääristä, vierailijoiden käyttämästä rahasummasta, tyytyväisyydestä sekä Euroopan kulttuuripääkaupunki -toiminnan laajemmista taloudellisista vaikutuksista saatavilla olevat tiedot ovat parhaimmillaankin hajanaisia. Tulevan Euroopan kulttuuripääkaupungin olisi harkittava vaikutusta koskevien tietojen luomista, sillä ne ovat hyödyllisiä monista eri syistä. Tähän sisältyy näytön esittäminen kulttuuripääkaupungin tavoitteiden saavuttamisesta, Euroopan kulttuuripääkaupungin todellinen merkitys ja sen ymmärtäminen, miten ja missä mahdollisuudet olisi voitu maksimoida, sekä siinä auttaminen, että laajemmalle yleisölle (mukaan lukien skeptikot) esitetään, millainen voima kulttuurilla voi olla kaupungille. Tähän liittyen Euroopan kulttuuripääkaupunkien olisi myös kerättävä ja analysoitava kulttuuriohjelmiinsa liittyvää massadataa.

### Arviointistrategian kehittäminen varhaisessa vaiheessa

Tutkimusten suorittaminen erilaisista vaikutuksista sekä prosessista, jonka välityksellä ne syntyvät, olisi käynnistettävä varhaisessa vaiheessa. Varhain aloittaminen mahdollistaa vahvan perustason tilanteen muodostamisen ja sen, että Euroopan kulttuuripääkaupunki -toiminnan kehittämisen ja täytäntöönpanon tarinaa voidaan havainnoida ja kirjata ylös sitä mukaa, kun se etenee.

### Seuranta

Säännöllisen ja tunnustetun edistymisen tarve kehitysvaiheessa (jotta voidaan ennakoita joitakin hankkeen täytäntöönpanon aikana säännöllisesti kohdattavia ongelmia) tarkoittaa sitä, että voi olla toivottavaa harkita vuotuisia täytäntöönpanosuunnitelmia tai raportoinnin välitavoitteita, jotka ovat säännöllisempiä kuin Euroopan kulttuuripääkaupungin ehdotetun uuden oikeusperustan [päätös 445/2014/EU] mukaisten vahvistettujen [komission] seurantamenettelyjen mukaiset välitavoitteet.

#### Lisäaineistoa

Jälkikirjoitus "Measuring impact" (kertomus vuoden 2012 Euroopan kulttuuripääkaupungeista, 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. TIEDOTUS JA MARKKINOINTI

### Tiedotusvälineiden osallistaminen varhaisessa vaiheessa ja ennaktoivasti

Tämä edellyttää myönteisen ja helposti ymmärrettävän kielen käyttöä Euroopan kulttuuripääkaupunkia koskevien suunnitelmien selittämiseksi sekä säännöllistä tiedottamista eri kanavien välityksellä (minkä kohteena ovat erityisesti tiedotusvälineet, kulttuurialan sidosryhmät, mahdolliset yritystukijat ja suuri yleisö). On kuitenkin myös tärkeää ymmärtää sen rajat, mitä voidaan saavuttaa tiedotusvälineitä osallistamalla (mikä voi vaihdella maittain), ja räätälöidä toimet sen mukaisesti. On valitettavasti tavallista, että tiedotusvälineet ovat taipuvaisia uutisoimaan kielteiseen sävyyn Euroopan kulttuuripääkaupungeista tai etsimään aktiivisesti ristiriitoja.

Siksi toteutuksesta vastaavan työryhmän on rekrytoitava varhaisessa vaiheessa tiedottajia vastaamaan eri tehtävistä, kuten tiedotusstrategian kehittämisestä, sopimusosapuolten valitsemisesta (joissakin tapauksissa), muun henkilöstön rekrytoinnista ja kumppanuuksien rakentamisesta muiden sidosryhmien kanssa, mukaan lukien matkailuelimet, tukijat ja tärkeimmät kulttuurilaitokset.

### Annettujen tietojen luonteen ja ajoituksen huomioon ottaminen

Tehokas viestintä tiedotusvälineiden kanssa tai niiden avulla edellyttää, että annettujen tietojen luonteeseen ja ajoitukseen sekä kunkin erityyppisen tiedotusvälineen painopisteisiin on kiinnitettävä tarkasti huomiota. Paikalliset tiedotusvälineet uutisoivat Euroopan kulttuuripääkaupungista sen koko elinkaaren ajan (nimityksestä kehitysvaiheeseen ja kulttuuripääkaupunkivuoden loppumiseen), mutta ne tarvitsevat tätä varten jatkuvan uutisten virran. Kansalliset tiedotusvälineet voivat osoittautua ongelmallisiksi, jos ne eivät ole tottuneet uutisoimaan kattavasti maakuntakaupungin kulttuurielämästä; niiden mielenkiinto saattaa syttyä hitaasti. Kansainvälisiä matkakirjailijoita ja kulttuurialan kirjeenvaihtajia hyödynnetään eri Euroopan kulttuuripääkaupungeista uutisoimiseksi kunakin vuonna. Tavoitteena on yleensä aloittaa tietojen kerääminen kulttuuripääkaupungista ja sen kulttuuriohjelmasta noin 3–6 kuukautta ennen kulttuuripääkaupunkivuoden alkamista. He raportoivat tavallisesti kulttuuripääkaupunkivuoden alkamista edeltävinä kuukausina järjestettävistä tai kulttuuripääkaupunkivuoden muuttaman ensimmäisen viikon aikana tulevista tapahtumista, mikä edellyttää sitä, että osa tapahtumista on vahvistettava etukäteen. Tiedotusvälineiden kiinnostus voi herätä yleisesti ottaen hitaasti kehitysvaiheessa, mutta se voimistuu tämän vaiheen aikana, minkä jälkeen sen hallitseminen voi olla vaikeaa.

### Keskeisten tapahtumien vahvistaminen ja niistä tiedottaminen mahdollisimman varhain ja yleisen kulttuuriohjelman esittelemisen useita kuukausia ennen kulttuuripääkaupunkivuoden alkamista

Kansainväliset tiedotusvälineet ja kansainväliset matkanjärjestäjät edellyttävät tavallisesti, että ainakin osa tärkeimmistä tapahtumista on määritelty hyvissä ajoin etukäteen. Matkanjärjestäjät markkinoivat tavallisesti paketteja kulttuuripääkaupunkivuotta edeltävän vuoden aikana, mikä tarkoittaa sitä, että keskeiset tapahtumat on vahvistet-

tava viimeistään 18 kuukautta ennen kulttuuripääkaupunkivuoden alkamista. Ihanteellisessa tilanteessa Euroopan kulttuuripääkaupungin olisi vahvistettava suuret tapahtumat noin 18 kuukautta ennen kulttuuripääkaupunkivuoden alkamista, jotta matkanjärjestäjät voivat myydä paketteja ja jotta kansainväliset toimittajat voivat uutisoida tapahtumista. Yleisestä kulttuuriohjelmasta olisi tiedotettava ihanteellisessa tapauksessa 4–6 kuukautta ennen kulttuuripääkaupunkivuoden alkamista.

## **Tiedottamisesta ja matkailun edistämisestä jo vastaavien elinten hyödyntäminen**

Vuoden kestävän kulttuuriohjelman markkinointi- ja tiedotuskampanja paikalliselle, kansalliselle ja eurooppalaiselle yleisölle vasta perustetun toteutuksesta vastaavan työryhmän toimesta on haaste kaikille (jopa hyvillä resursseilla varustetuille) Euroopan kulttuuripääkaupungeille. Siihen voi kuluu erittäin nopeasti minkä tahansa Euroopan kulttuuripääkaupungin koko käytettävissä oleva budjetti. Euroopan kulttuuripääkaupungin työryhmällä ei ole yksinkertaisesti asiantuntemusta, kokemusta ja taloudellisia resursseja, joita tämä tehtävä edellyttää. Rakentava yhteistyösuhde erilaisten matkailun edistämisestä vastaavien elinten kanssa on välttämätöntä sekä Euroopan kulttuuripääkaupungin kattamalla alueella (eikä vähiten siksi, että paikallisten matkailutoimistojen olemassa olevaa verkostoa voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla) että sen ulkopuolella, erityisesti kansainvälisillä markkinoilla, mikä edellyttää tavallisesti huomattavia menoja toivotun yleisön saavuttamiseksi (on esimerkiksi tärkeää, että Euroopan kulttuuripääkaupungin toteutuksesta vastaava työryhmä yrittää vakuuttaa ja vakuuttaa kansallisen hallituksen, jotta se antaa selvät ohjeet kansalliselle matkailulautakunnalle, suurlähetystöille ja ulkomailla sijaitseville kulttuurilaitoksille niiden roolista ja vastuualueista Euroopan kulttuuripääkaupungin markkinointiin liittyen). Tässä ei ole kyse pelkästään markkinointi- ja tiedotuskustannusten pienentämisestä, vaan myös yhteyksien edistämisestä kansainvälisten tiedotusvälineiden kanssa, jotta ne voivat uutisoida kaupungista ja sen kulttuuripääkaupunkivuodesta.

## **Euroopan kulttuuripääkaupungin johdonmukaisen brändäyksen varmistaminen**

Ulkoisen yleisön, kuten mahdollisten kansainvälisten vierailijoiden, kannalta on tärkeää yhdistää Euroopan kulttuuripääkaupungin markkinointi yhden brändin ympärille. Euroopan kulttuuripääkaupunkivuoden toteuttamisesta vastaavan työryhmän, kaupungin viirastojen ja kansallisen matkailulautakunnan olisi sovittava yhdessä tästä brändistä (ja ihanteellisessa tapauksessa Euroopan kulttuuripääkaupungin brändistä) ja perussäännöistä hyvissä ajoin ennen Euroopan kulttuuripääkaupunkivuotta. Koordinoitua markkinointia tarvitaan, jotta välttyään rinnakkain esiintyviltä erilaisilta matkailubrändeiltä.

## **Kovien valintojen tekeminen laajan kulttuuriohjelman markkinoinnissa**

Suurin osa Euroopan kulttuuripääkaupunkien ohjelmista sisältää valtavan määrän tapahtumia, mikä tarkoittaa sitä, että kulttuuripääkaupunkivuoden aikana järjestetään jatkuvasti lukuisia ja erilaisia tiedotustoimia. Vaikka tämä on osoitus jännittävästä kulttuuriohjelmasta, sen myötä esille nousee joitakin kokemuksia, joista on syytä ottaa opiksi. Ensinnäkin on painotettava tietyistä tapahtumista tiedottamista ja erotettava toisistaan eniten kiinnostusta herättävät keskeiset tapahtumat ja pienemmät tapahtu-

mat. Toiseksi voi olla parasta korostaa eri tapahtumia eri tiedotusvälineissä, eri muodoissa jne. Kolmanneksi on olemassa vaara kyllästymisestä ja sen seurauksena kilpailusta samalla alueella järjestettävien eri tapahtumien välillä.

## Vieraanvaraisuus koko kaupungin alueella

Matkailijoiden ja vierailijoiden toivottaminen kunnolla tervetulleiksi edellyttää kattavaa lähestymistapaa, jossa otetaan huomioon vieraanvaraisuus koko kaupungin alueella – ei pelkästään hotelli- ja ravintola-alalla, vaan kaikissa laitoksissa ja yrityksissä, jotka voivat olla yhteydessä vierailijoiden kanssa, kuten julkisen liikenteen harjoittajat, kaupat, taksit jne.

Tämä edellyttää kattavaa ja koordinoitua lähestymistapaa, joka mahdollistaa paitsi tarvittavien taitojen hankkimisen myös vieraanvaraisen asenteen, johon kuuluu näkyvä ja keskeisellä paikalla sijaitseva Euroopan kulttuuripääkaupungin tiedotuskeskus ja lippu-toimisto sekä Euroopan kulttuuripääkaupungista kertovien (ja yleisemmin ottaen vierailijoille suunnattujen) tietojen laaja saatavuus tavallisten matkailukohteiden lisäksi kaupoissa, yrityksissä ja julkisen liikenteen keskittymissä kaikkialla kaupungissa. Tärkeää on myös asiaankuuluvien paikallisten yritysten ja julkisten palvelujen henkilöstön koulutus ja heille tiedottaminen. Niiden avulla heille opetetaan tiedot, käytännön taidot ja oikea suhtautumistapa, jotta he voivat toivottaa vierailijat tervetulleiksi parhaalla mahdollisella tavalla ja laatia tehokkaat opasteet vierailijoille, joita he kohtaavat joka-päiväisessä työssään.

## Realistisuus ulkomaisten vierailijoiden houkuttelemisessa

Euroopan kulttuuripääkaupungeille on joskus hankalaa houkutella ulkomaisia vierailijoita osallistumaan erityisesti Euroopan kulttuuripääkaupunki -hankkeisiin. Kaupunki tarvitsee oikeat olosuhteet – kuten korkean profiilin kulttuuriohjelman, vahvan markkinointistrategian ja vahvan liikenneinfrastruktuurin (johon kuuluu ihanteellisessa tapauksessa lähellä sijaitseva lentoasema) –, jotta kaupunki voi houkutella merkittävän määrän vierailijoita ulkomailta. Kaikki nämä ainesosat aiheuttavat kustannuksia, ja vierailijoiden määrä saattaa lisääntyä ainoastaan suuremmissa Euroopan kulttuuripääkaupungeissa kulttuuripääkaupunkitapahtuman isännöinnin seurauksena. Monet ulkomaiset vierailijat eivät vieraile kaupungissa automaattisesti vain sen takia, että se on saanut Euroopan kulttuuripääkaupungin aseman. Jos kaupungit aikovat realistisesti hyödyntää Euroopan kulttuuripääkaupungin asemaa saadakseen itsensä ulkomaisten vierailijoiden tietoon, on tunnustettava, että niiden on investoitava vahvasti merkitykselliseen markkinointiin ja korkean profiilin kulttuuriohjelmaan tämän tavoitteen saavuttamiseksi.

### Lisäaineistoa

Jälkikirjoitus "Effective promotion of a European Capital of Culture" (kertomus vuoden 2014 Euroopan kulttuuripääkaupungeista, 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. PERINTÖ

### Perinnön suunnittelu varhaisessa vaiheessa

Kestävyys on otettava huomioon varhaisessa vaiheessa, ja sen on oltava alusta asti sisäänrakennettua. Vaikka kulttuuripääkaupunkivuotta edeltävä vuosi ja itse kulttuuripääkaupunkivuosi ovat väistämättä erittäin kiireisiä, perinnön suunnittelua ei voida jättää odottamaan Euroopan kulttuurikaupunkivuoden päättymistä. Tätä suunnittelua ei voida jättää toteutuksesta vastaavan toimijan henkilöstön harteille, sillä se on tavallisesti erittäin kiireinen kulttuuripääkaupunkivuoden aikana, ja monet siirtyvät muihin tehtäviin varhain seuraavana vuonna, mikä tarkoittaa asiantuntemuksen menettämistä. Perinnön suunnittelun keskeisiin toimijoihin kuuluvat väistämättä paikallis- ja/tai alueviranomaiset, ja jos toimenpiteisiin ei ryhdytä varhaisessa vaiheessa, vaarana on, että perinnön suunnittelu – ja siihen liittyvä resurssien sitominen – alistetaan lyhyen aikavälin poliittisille näkökohdille etenkin silloin, kun vaalit ovat tulossa. Tarvitaan keskeisiä strategisia kumppaneita käynnistämään prosessi varhaisessa vaiheessa ja osoittamaan asianmukaiset resurssit tätä tehtävää varten. Tähän voidaan tarvita yksilöitä, jotka ovat erillään Euroopan kulttuuripääkaupungin välittömästä toteutuksesta ja joille annetaan aikaa ja tilaa strategian kehittämistä, tuen keräämistä ja käytännön toimien käyttöön-ottoa varten. Asemaan valittu kaupunki tarvitsee erityisesti hyvin laaditun perintöä koskevan strategian, jossa otetaan käyttöön useita rakenteita ja – mikä on tärkeää – käytännön toimia, jotka auttavat edistämään pitkällä aikavälillä kaupungin suhtautumista kulttuuriin varsinaisen kulttuuripääkaupunkivuoden jälkeen.

### Perinnöstä vastaavan elimen luominen ja ihmisiä ja kulttuuria koskevien rakenteiden jatkuvuuden varmistaminen

Kestävän perinnön luominen edellyttää keskeisiltä sidosryhmiltä yhteistä pitkän aikavälin näkemystä ja strategiaa sekä rakenteen luomista käynnissä olevalle kaupungin kulttuurin hallinnolle ja koordinoinnille, mikä tarkoittaa usein erityisen perinnöstä vastaavan elimen perustamista. Ihmisten ja organisaation pysyminen on yhtä tärkeää kaupungin kestävyysuunnitelmien kannalta kuin se, että kaupungilla on kulttuurirakennuksia ja kestävyysstrategia. Siksi olisi ryhdyttävä kaikkiin toimenpiteisiin sen varmistamiseksi, että keskeiset henkilöt ja toteutuksesta vastaavat elimet säilyvät Euroopan kulttuuripääkaupunkivuotta seuraavana vuotena. Mahdollisuuksien mukaan olisi luotava mahdollisuuksia toteutuksesta vastaavan työryhmän jäsenten pitämiseksi kaupungin kulttuurihallinnossa.

### Kulttuuria kauemmas katsominen

Vaikka Euroopan kulttuuripääkaupunki -tapahtuman olisi säilyttävä vahvasti kulttuuriohjelmalla, kyseessä voi olla hukkaan heitetty tilaisuus, jos Euroopan kulttuuripääkaupunki -ohjelmaa ei yhdistetä kaupungin strategian muihin osa-alueisiin mukaan lukien yrittäjäyys, sosiaalinen osallisuus ja fyysinen kehitys. Näiden kehitettävien Euroopan kulttuuripääkaupunki -ohjelmien olisi oltava mahdollisimman kunnianhimoisia siinä, mitä tulee tilaisuuden käyttämiseen laajemman talouskasvun, uusien työpaikkojen ja vahvemman luovan alan edistämiseksi ja uusien tai parannettujen kulttuuritilojen kehittämiseksi kaupungissa. Talous- ja sosiaalipolitiikan sekä fyysisen politiikan tai pelkästään kulttuuripolitiikan alalla aktiivisten sidosryhmien osallistaminen on siksi otettava huomioon ohjelman suunnittelussa.



Liian turvallisten aiheiden valitsemisen sijasta Euroopan kulttuuripääkaupungin aseman saaneet kaupungit voivat päättää keskittyä kaupunkinsa keskeisiin kysymyksiin ja haasteisiin. Kaupungit ovat joskus köyhyyden, eriarvoisuuden ja yhteisöjen välisten konfliktien näyttämöjä, ja Euroopan kulttuuripääkaupunki -ohjelmat voivat auttaa ratkaisemaan osittain näitä ongelmia niiden sivuuttamisen sijaan. Sen avulla voidaan myös varmistaa, että Euroopan kulttuuripääkaupunki liittyy suoraan kaupungin asukkaiden ongelmiin ja kysymyksiin sen sijaan, että järjestetään Euroopan kulttuuripääkaupunki -tapahtuma, joka voisi sijaita missä tahansa kaupungissa ja jonka kohteena voisi olla kuka tahansa.

## **Uusien kulttuurirakennusten rakentamisen huolellinen pohtiminen**

Usein on suositeltavaa, että osana Euroopan kulttuuripääkaupunkivuotta otetaan käyttöön uusi kulttuuritila tai -rakennus. Erityisesti uudet rakennukset lujittavat usein kulttuuripääkaupunkivuoden perinnön. Uusi kulttuurirakennus ei ole aina välttämätön onnistuneen Euroopan kulttuuripääkaupungin ainesosa. Huolta onkin kiinnitettävä sen varmistamiseen, että tällainen rakennus ei korvaa täysimääräistä ja värikästä kulttuuriohjelmaa tai vähennä sen osuutta. Jos talousarviot ovat rajallisia, tulevan Euroopan kulttuuripääkaupungin on ehkä tehtävä kovia päätöksiä joko kulttuurirakennuksen rakentamisesta tai vahvan kulttuuriohjelman laatimisesta. Sidosryhmien ei pitäisi välttämättä pettyä, jos kaupungilla ei ole esiteltävään uutta galleriaa tai museota kulttuuripääkaupunkivuoden päätteeksi.

### **Lisäaineistoa:**

Jälkikirjoitus "Leaving a legacy" (kertomus vuoden 2010 Euroopan kulttuuripääkaupungeista, 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)

Jälkikirjoitus "Contribution to the long-term strategy" (kertomus vuoden 2015 Euroopan kulttuuripääkaupungeista, 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)