



EUROPEAN CAPITAL
OF CULTURE

**Sammanställning av rekommendationerna i
efterhandsutvärderingarna av de
europeiska kulturhuvudstäderna
2007–2016**

Bryssel

Mars 2018



Innehåll

Inledning	3
1. STYRFORMER OCH GENOMFÖRANDEORGAN	3
2. KULTURPROGRAM, EN EUROPEISK DIMENSION OCH GEMENSKAPSVERKSAMHET	5
4. UTVÄRDERING OCH ÖVERVAKNING	10
5. KOMMUNIKATION OCH MARKNADSFÖRING	11
6. LÅNGSIKTIGA EFFEKTER	14

Inledning

Denna sammanställning har tagits fram av kommissionen.

Den ger en översikt över rekommendationerna i de oberoende efterhandsutvärderingar av de europeiska kulturhuvudstäderna 2007–2016 som har genomförts för kommissionens räkning.

Syftet med sammanställningen är att göra dessa rekommendationer tillgängliga i ett lättanvänt format som en användbar resurs för städer som vill ansöka om att bli europeiska kulturhuvudstäder. Förhoppningen är att de ska dra nytta av tidigare lärdomar och bra metoder samt utnyttja ansökningsförfarandet som ett sätt att på medellång till längre sikt ta kulturen framåt i den övergripande utvecklingen. Sammanställningen är även avsedd som ett verktyg för städer som utarbetar sitt kulturhuvudstadsår så att de kan undvika några av de fallgropar och svårigheter som tidigare kulturhuvudstäder stötte på längs vägen till genomförandet av kulturhuvudstadsåret.

Sammanställningen är indelad i kapitel motsvarande de viktiga områden för vilka rekommendationer har gjorts. Varje stycke i dessa kapitel är en "rekommendation" eller en "lektion i genomförande" som härrör direkt från efterhandsutvärderingarna. I syfte att göra sammanställningen tydligare och enklare att läsa har vissa av rekommendationerna från efterhandsutvärderingarna omformulerats eller omarrangerats något, men ändringarna har hållits till ett minimum för att inte ändra den ursprungliga innebörden.

I slutet av varje kapitel i sammanställningen finns det webblänkar som leder till de sammanfattningar (post-scripts) som ingår i efterhandsutvärderingarna. I dessa sammanfattningar behandlas de lärdomar som dragits vad gäller olika viktiga aspekter i samband med genomförandet av evenemanget Europeisk kulturhuvudstad.

Slutligen inbjuder vi intresserade städer att läsa de fullständiga utvärderingsrapporterna på vår webbplats:

http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture_en/culture_en

1. STYRFORMER OCH GENOMFÖRANDEORGAN

Skapa institutionella strukturer i god tid

Det är ganska vanligt att städer som utses till kulturhuvudstäder träder in i utarbetandestadiet av kulturhuvudstadsprojektet med en mycket bred uppsättning aktiviteter och ambitioner. Detta bör emellertid åtföljas av en detaljerad tidsplan där det anges när mer konkreta detaljer måste ha färdigställts, och strukturer för att ge mer regelbunden återkoppling om de framsteg som görs. Om flera olika parter är inblandade i en stads ansökan om att bli kulturhuvudstad, eventuellt med olika ursprungliga syften och förhoppningar, är det viktigt att dessa genom lokalt ledarskap eller ett intensivt partnerskapsbyggande snabbt når samsyn vad gäller målen med kulturhuvudstadsåret

eller hur det ska genomföras i praktiken. Det är även rimligt att i ett tidigare skede av



processen begära en mer konkret plan för den slutliga institutionella genomförandeformen av de ansökande städerna. Om inte detta görs i god tid kan följden bli att perioden för programutarbetande förkortas eller att den tillgängliga tiden för viktig kompletterande verksamhet, såsom utarbetande av strategier för internationell marknadsföring och generering av kommersiella intäkter, minskar.

Bygga upp en välförankrad och effektiv arbetsgrupp i ett tidigt skede av planeringen

Det är viktigt att utveckla en grupp mycket tidigt under genomförandestadierna av kulturhuvudstadsprojektet. Gruppmedlemmar kan sluta, men det är viktigt att ha en särskild grupp individer som är involverade i hela processen för att främja kontinuitet och tydlighet i kulturhuvudstadsprogrammet och dess verksamhetsområden. Det kan vara värt att se bortom den grupp som var inblandad i den ursprungliga ansökan och leta utanför kommunen för att hitta den bästa personalen att rekrytera. Det är dessutom nödvändigt att skala upp gruppen tillräckligt tidigt för att göra det möjligt att utarbeta innehållet i kulturprogrammet i rätt tid och underlätta den internationella kommunikationen om programmet (t.ex. till researrangörer som planerar för kulturhuvudstadsåret) samt rekryteringen av företagssponsorer (som vill veta vad de skulle sponsra och vad fördelarna för dem skulle vara).

Räkna med ändringar i genomförandegruppens personalsammansättning

Utarbetandet av en ansökan om att bli kulturhuvudstad kräver särskild kompetens. Utarbetandet av kulturprogrammet (och därtill hörande kommunikations- och marknadsföringsverksamhet) kräver emellertid att gruppen förändras när tyngdpunkten förskjuts från strategisk utveckling, partnerskapsbyggande och idéskapande till kapacitetsuppbyggnad, praktisk planering och genomförande. Kontinuitet kan säkerställas genom att vissa nyckelpersoner förblir kvar i tjänst.

Använda tydliga och transparenta styrformer

Styrformerna för kulturhuvudstadsprojektet måste vara tydliga och transparenta. Otydlighet leder till bristande klarhet vad gäller egenansvar och ledarskap och ger en mycket svår miljö att arbeta i för tjänstemän och kulturaktörer, vilket leder till sämre ändamålsenlighet och effektivitet. Genomförandeorganen måste ges de rätta mekanismerna för beslutsfattande och finansieringsverksamhet. Eftersom kulturhuvudstadsåret utgörs av tidsbegränsade, projektbaserade evenemang skiljer sig sannolikt sådana mekanismer från dem som används för normal, "bred" finansiering av kulturella organ. Dessa mekanismer måste ge tillräcklig flexibilitet och befogenhet att fatta beslut utan att behöva falla tillbaka på den lokala förvaltningens eller den nationella regeringens politiska strukturer. Dessutom behöver genomförandeorganen skyddas av starka styrelser mot överexponering för partipolitiska debatter så att de kan ägna sig åt det tekniska arbetet med att genomföra ett program för kulturaktiviteter.

Sörja för politisk uppbackning

Organet och personalen som genomför kulturhuvudstadsåret kan bara arbeta inom ramen för de politiska beslut som fattas, oavsett hur engagerade och kompetenta de är. Därför behöver personalen i genomförandegruppen ha stark uppbackning från de viktigaste politiska aktörerna för att gruppen ska förbli välförankrad vad gäller sammansättning och



arbetssätt. Politiskt stöd är ofta avgörande på både lokal och nationell nivå för att underlätta beviljande av medel och budgetar för kulturhuvudstadsåret, utstationering av personal (som ofta kommer från stadens kommun) och framväxt av en bredare profil för programmet under kulturhuvudstadsårets utvecklings- och genomförandestadier. Beslut som rör kulturhuvudstädernas konstnärliga val och innehåll måste dock undantas från politiska ingripanden så långt det är möjligt, sådana bör fattas av kulturella snarare än politiska aktörer.

Politiskt beslutsfattande är en avgörande faktor för alla kulturhuvudstäder. Den politiska processen måste dock äga rum tidigt i utvecklingsprocessen så att en överenskommen uppsättning aktiviteter sedan kan genomföras. Att fortlöpande fastna i partipolitik kan allvarligt skada utsikterna för ett ändamålsenligt kulturhuvudstadsår.

Säkerställa nationellt deltagande och engagemang

Tidigare utvärderingar av kulturhuvudstadsåret visar att medverkan på nationell nivå (i synnerhet från den nationella regeringen) är avgörande för att säkerställa kulturprogrammets profil och budget i vissa kulturhuvudstäder. Kulturhuvudstadsevenemangets övervakningspanel och ursprungliga ansökningsprocess gör rätt i att belysa när nationellt engagemang saknas, och städer som ansöker om eller får utnämningen kulturhuvudstad måste fullfölja sina ursprungliga överenskommelser i denna fråga för att dra största möjliga nytta av kulturhuvudstadsåret.

Ytterligare läsning

Lessons in delivery from across the four ECOC (Defining a European Capital of Culture and Putting in place an effective delivery body) (i rapporten *Ex-post Evaluation of 2007 & 2008 European Capitals of Culture*, s. 99) https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/capitals-culture-2007-08-evaluation_en.pdf

2. KULTURPROGRAM, EN EUROPEISK DIMENSION OCH GEMENSKAPSVERKSAMHET

Utveckla en sammanhängande konstnärlig vision i ett tidigt skede

En tydlig och sammanhängande konstnärlig vision och etisk grundsyn måste utvecklas i ett tidigt skede och behållas under hela utarbetandet och genomförandet av kulturhuvudstadsåret. Den bör genomsyra hela kulturprogrammet, men även de därtill hörande aktiviteterna, särskilt marknadsföring och kommunikation.

Säkerställa rätt balans mellan kontroll och konstnärlig frihet

Det är nog oundvikligt att huvudfinansiärerna av ett kulturhuvudstadsår vill behålla mycket av kontrollen över dess utarbetande och genomförande. Risken med det är att de konstnärliga övervägandena för kulturhuvudstadsåret undertrycks eller åsidosätts. Båda sidor behöver visa förståelse, föra dialog och vara villiga att kompromissa. Konstnärliga aktörer måste vara realistiska när det gäller de begränsningar som den politiska miljön kan innebära för en kulturhuvudstads konstnärliga frihet. De ska vara ambitiösa, men inte alltför idealistiska. De politiska och institutionella parterna behöver fokusera på att uppnå breda strategiska mål, och kanske måste acceptera att släppa litet på den löpande



kontrollen och godta en viss risk. De måste även vara öppna för att införa nya, innovativa och kanske okonventionella förvaltnings- och genomförandemetoder.

För en stark konstnärlig ledning och ett ändamålsenligt programgenomförande krävs sannolikt att genomförandeorganet får en betydande handlingsfrihet när det gäller konstnärlig autonomi och utgifter. Denna förlust av kontroll medför betydande risker, särskilt för offentliga organ som investerar ett betydande finansiellt och politiskt kapital. Av den anledningen krävs det att dessa organ har förtroende för gruppen som utses. Sådan frihet är sannolikt en förutsättning för att locka de största internationella talangerna att åta sig ansvaret för ett kulturhuvudstadsår.

Engagera kulturella intressenter

Det är en utmaning att engagera många olika kulturella intressenter – från ansökan till det faktiska genomförandet av kulturhuvudstadsåret – särskilt när beslut om fördelningen av medel tas. Vid utarbetandet av kulturprogrammet är det mycket viktigt att fokus ligger på att hitta vägar till öppen kommunikation med kulturaktörer på lokal nivå och att dessa engageras under hela processen. I detta avseende är det fördelaktigt om personer med betydande erfarenhet och anseende inom kultursektorn medverkar. Det skapar förutsättningar för att bygga upp förtroende hos kulturorganisationer vad gäller de utvalda projektens konstnärliga kvalitet, särskilt vid en tidpunkt när informationen om hur kulturprogrammet kommer att se ut är begränsad.

Det är likaså nödvändigt att undvika uppfattad brist på insyn i projekturvalet. Det finns ett stort intresse från kultursektorn, den breda allmänheten och media om hur programmet utformas, framstegen dittills och andra frågor som rör förberedelserna inför att stå värd för kulturhuvudstadsåret. Det kan vara utmanande men till nytta för genomförandeorganet att informera om varför det bara finns begränsad information tillgänglig vid en given tidpunkt.

Överväga öppna inbjudningar för att få till stånd oväntade projekt

Ett öppet ansökningsförfarande kan göra det enklare att hitta kreativa individer och organisationer som annars kanske inte är kända för de viktigaste offentliga organen som finansierar kultur. Om sådana individer får medel och möjligheter att tänka kreativt och handla fantasifullt kan de tillföra kreativitet och originalitet till en stads kulturutbud. Man behöver dock acceptera att risker måste tas.

Överväga att utveckla ett separat finansieringsinstrument för att inkludera "nyttillkomna" i kulturhuvudstäderna

I alla kulturhuvudstäder möter oerfarna eller "amatörmässiga" aktörer betydande hinder för deltagande. Förhållandevis få av sådana aktörer ansöker om medel via öppna inbjudningar för projekt, och ännu färre är framgångsrika. Det kan vara till nytta för kulturhuvudstäderna att utarbeta ett separat finansieringsinstrument för just dessa typer av aktörer. Detta kan utformas som begränsade ansökningsförfaranden som ger medel för kapacitetsuppbyggnad och projektplanering, -utveckling och -genomförande. Praktiskt tekniskt stöd kommer också att vara viktigt.

Komplettera, inte kopiera, den befintliga kulturen

Det är bättre för en kulturhuvudstad att utforma ett program som kompletterar och tillför



ett verkligt mervärde till det som redan finns i stället för att försöka konkurrera med de befintliga kulturaktiviteterna i staden. En kulturhuvudstad som tillför "mer kultur av samma slag" och fokuserar på att öka mängden kultur får sämre resultat än en kulturhuvudstad som kompletterar eller försöker närma sig kulturen på ett annat sätt än tidigare. Genom att göra detta kan en kulturhuvudstad tillföra en extra nivå och dimension som inte funnits tidigare. Det gäller särskilt när kulturhuvudstadsåret äger rum i en stad som redan har omfattande kulturell infrastruktur och ett stort kulturutbud.

Bygga in europeiskt samarbete i kulturhuvudstädernas kulturprogram

Europeiskt samarbete behöver integreras i kulturhuvudstädernas kulturprogram i största möjliga mån. Detta kan uppnås med specifika urvalskriterier vid projekturvalen enligt vilka samarbete med kulturaktörer i andra länder skulle krävas som ett villkor för finansiering. Urvalskriterier kan dock avskräcka små, mindre erfarna kulturaktörer från att medverka i kulturhuvudstadsåret. Genomförandeorganet kan därför behöva ge ytterligare stöd, t.ex. genom att hänvisa mindre organisationer till större som kan hjälpa dem att övervinna hindren för europeiskt samarbete.

Knyta an internationella aktörer till lokala kulturaktörer

Det är viktigt att knyta an internationella aktörer till lokala konstnärer och kulturaktörer i staden, t.ex. i samband med samproduktioner och konstnärliga residens. Detta möjliggör att programmet får en mer lokal "känsla" och känns mindre "importerat", och bidrar även till att bygga upp den lokala sektorns kapacitet. Återigen kan genomförandeorganet behöva spela en nyckelroll i att knyta an lokala organisationer till internationella konstnärer och kulturaktörer som besöker staden.

Aktivt sträva efter att vidga kulturengagemanget

Med tanke på de stora offentliga investeringarna som följer på utnämningen till kulturhuvudstad är det viktigt att alla samhällsgrupper kan ha glädje av kulturhuvudstadsåret. För att lyckas med det måste kulturhuvudstäderna arbeta för att öka deltagandet i kulturlivet genom att specifikt rikta sig till underrepresenterade grupper snarare än att bara "hoppas" på att dessa grupper deltar i programmet. Att avsiktligt och tydligt arbeta för att locka grupper som annars ignorerar kulturlivet bör övervägas av kommande kulturhuvudstäder vid beslut om kulturutbudets typ, geografiska område och omfattning. Detta kan åstadkommas genom att, i samarbete med andra tjänsteleverantörer, starta parallella program för uppsökande konstverksamhet inom stadens fattigare stadsdelar och samhällsgrupper samt utveckla volontärprogram i syfte att ge dessa individer andra praktiska möjligheter att medverka i kulturhuvudstadsåret.

Planera förberedande perioder för gemenskapsverksamhet

När det gäller samhällskonst och -utveckling är en av många kulturhuvudstäders största utmaningar en attityd hos lokalbefolkningen om att sådana ambitiösa mål aldrig kan uppnås. Erfarenheten visar att en lång ledtid krävs innan sådan gemenskapsverksamhet kan ske. Man räknar med minst ett och ett halvt år för att hitta, bygga upp kapacitet för och inspirera lokala grupper. Framför allt visar erfarenheten att deltagandet måste vara en process som understöds, upprätthålls och, om möjligt, förlängs efter själva kulturhuvudstadsåret. Nyckeln till processen är decentralisering med stöd som är anpassat till förhållandena i olika stadsdelar och en känslighet för lokala behov. Långa



och intensiva förhandlingar kan krävas med kommunfullmäktige för att de ska förstå relevansen med sådana projekt.

Ge praktiskt och tekniskt stöd till stadens kultursektor, i synnerhet små eller oerfarna aktörer

Att vara kulturhuvudstad är kanske den bästa "lärandeprocessen" i realtid som en stads kultursektor kan få vara med om. För att utnyttja fördelarna med denna process är det nödvändigt att stadens kultursektor, särskilt lokalbefolkningen och oberoende aktörer, ges finansiellt och, framför allt, praktiskt och tekniskt stöd att skapa och producera kulturella evenemang, etablera internationella kontakter och bedriva kommunikation och marknadsföring.

Inrätta nya former av samarbete

För att kulturhuvudstäder ska kunna utarbeta omfattande, innovativa kulturprogram med en stark europeisk dimension krävs det normalt att samarbete mellan aktörer uppmuntras och att medborgare engageras genom att aktörer inom den offentliga, privata och civila samhällssektorn går samman i nya former av samarbete. I städer där dessa sektorer tenderar att verka relativt diskret finns det ett behov av att skapa nya mekanismer, plattformar och former av dialog som sammanför olika intressenter och aktörer. Det krävs också att alla sidor uppvisar öppenhet och en beredvillighet att ta risker, lära och anpassas.

Ytterligare läsning

Post-script: Reflections on the European dimension (i rapporten *Ex-post evaluation of the European Capitals of Culture 2009*, s. 87)

https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/capitals-culture-2009-evaluation_en.pdf

Post-script: fostering the participation of citizens (i rapporten *Ex-post Evaluation of 2011 European Capitals of Culture*, s. 68)

https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/ecoc-2011-evaluation_en.pdf

3. FINANSIERING

Begära tidig bekräftelse på offentlig finansiering, bl.a. från den nationella regeringen

Det är avgörande att de viktigaste offentliga myndigheterna anslår medel på ett tidigt stadium eftersom det lägger grunden för ett ändamålsenligt kulturhuvudstadsår. Det minskar risken, möjliggör att en stark grupp rekryteras och gör att gruppen kan fokusera på att skaffa ytterligare finansiering från andra källor, t.ex. sponsring från företag. Även om inga formella åtaganden kan bekräftas måste det finnas ett sätt att göra det politiska åtagande som krävs för att skapa stabilitet. Dröjsmål kan ha negativa effekter på organisationen av kulturprogrammet och kommunikationsverksamheten. Det bästa är om de nationella regeringarna avsätter medel och ger politiskt stöd till



kulturhuvudstadskonceptet på ansökningsstadiet innan vinnaren utses, och oberoende av processens utfall.

Inrätta en strategi för privat sponsring

Olika nivåer av sponsorskap, från huvudsponsorer till mindre värdefulla "kulturstödjare", kan bidra till att bredda poolen av potentiella sponsorer och öka företags engagemang i kulturhuvudstadsåret. Det är viktigt att hitta minst en sponsor med hög profil på ett tidigt stadium eftersom det kan uppmuntra andra att följa efter.

Inrätta lämpliga finansieringsmekanismer

Det finns ett behov av att inrätta finansieringsmekanismer som återspeglar kultursektorns och kulturhuvudstadsårets karaktär. Tydlighet och stabilitet vad gäller finansieringsåtaganden är av avgörande betydelse, men processen för att skaffa medel bör även avspegla sektorns behov. Många av dem som deltar i kulturprogrammet är individer eller små organisationer som inte har kapacitet eller medel att på egen hand finansiera projekt om ersättningen försenas.

Undersöka möjligheten till Eruf-investeringar

Användning av Eruf-finansiering till stöd för kulturhuvudstädernas kulturprogram (som var fallet i Guimarães) kan underlättas genom att kulturhuvudstädernas vision och mål kopplas till de viktigaste prioriteringarna i Erufs operativa program under de tidiga faserna av programutarbetandet. Detta bör inbegripa att Erufs regionala förvaltningsmyndigheter deltar i tidiga samtal om kulturhuvudstadsårets budget. Det är också viktigt att hitta sätt att minska de negativa effekter som ofta uppkommer på grund av de rigorösa och tidskrävande administrativa förfarandena som är knutna till Eruf-finansiering, men även praktiska frågor såsom försenad ersättning till projektansvariga, vilket kan vara ett stort problem för mindre organisationer i kultursektorn.

Erfarenheten från vissa tidigare kulturhuvudstäder (såsom Pécs, Guimarães och Košice) ger betydande insyn i användningen av Eruf-finansiering för att utveckla kulturinfrastrukturprojekt i samband med kulturhuvudstadsåret. Den största fördelen med detta tillvägagångssätt är kulturhuvudstädernas möjlighet att bidra till att "integrera" den nyutvecklade infrastrukturen i stadens sociala och kulturella liv, t.ex. genom att stödja kulturprojekt och evenemang som uppmuntrar en blandad publik att nyttja nya byggnader och renoverade lokaler. Genom publicitet och kommunikationsverksamhet kan kulturhuvudstäderna öka medias och allmänhetens intresse för ett sådant utvecklingsarbete och starta en offentlig debatt om saken. Kulturhuvudstäderna kan ange en tydlig tidsgräns för när utvecklingsarbetet ska ha slutförts, och därmed ge alla inblandade intressenter en tydlig inriktning. Vid införandet av stora infrastrukturprojekt i kulturhuvudstäder åskådliggörs dock ett antal praktiska utmaningar som måste beaktas av kommande kulturhuvudstäder. För det första är tidsplanerna för att planera infrastrukturprojekt och förbereda kulturprogrammet för kulturhuvudstadsåret olika. För det andra krävs normalt separata institutionella arrangemang för att förvalta kulturhuvudstadsåret och Eruf-finansieringen, vilket innebär att ett effektivt samarbete mellan de båda krävs.

Ta hänsyn till effekterna av nationella finansieringsbestämmelser

I vissa länder kan de nationella finansieringsreglerna och -bestämmelserna för



användning av de europeiska strukturfonderna i icke kommersiella/vinstdrivande syften vid investeringar i infrastruktur utgöra en utmaning för kulturhuvudstaden, t.ex. när tonvikten läggs på att stimulera den kreativa sektorn (i motsats till kulturen i sig) och utveckla mer varierade inkomstströmmar för kulturen. För att framtida finansieringssystem ska stödja denna typ av investeringar i kultursektorn krävs ytterligare samtal och förhandlingar med det nationella kulturdepartementet. Realistisk ekonomisk analys och planering för större kulturinfrastrukturprojekt, där sådana hinder beaktas, är också av yttersta vikt. Det är även behjälpligt med fortsatta politiska samtal om åtgärder för att bättre stimulera investeringar från den privata sektorn i kultur och konst, t.ex. via skattesystemet.

Små städer ska inte avskräckas på grund av en liten budget

Erfarenheten från några av de senare årens kulturhuvudstäder visar att en relativt liten stad med en relativt liten budget alltså kan vara värd för ett mycket engagerande och meningsfullt kulturhuvudstadsår som folk reagerar positivt på. En mindre budget kanske innebär mindre omfattande verksamhet, långsiktiga effekter och inverkan, men erfarenheten visar att året som kulturhuvudstad kan leda till verklig skillnad för kulturaktörerna och lokalbefolkningen i staden och på det hela taget. Mindre städer bör alltså inte avskräckas från att ansöka om att bli kulturhuvudstad, och de som utnämner städer till kulturhuvudstad bör inte enbart välja de "största" städerna som har "högst profil".

Ytterligare läsning

Post-Script: Financing an ECoC (i rapporten *Ex-post Evaluation of the 2013 European Capitals of Culture*, s. 107)

<https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/ecoc-2013-full-report.pdf>

4. UTVÄRDERING OCH ÖVERVAKNING

Mäta inverkan

Uppgifterna om kulturhuvudstadsevenemangets inverkan är fortfarande relativt begränsade. Informationen om evenemangets inverkan vad gäller antal besökare, hur mycket pengar de spenderade, reaktioner på programmet och den mer omfattande ekonomiska påverkan verkar i bästa fall vara ofullständig. Kommande kulturhuvudstäder bör överväga att samla in information och data om evenemangets inverkan av ett flertal skäl, t.ex. för att ge belegg för att målen har uppnåtts, förstå den verkliga skillnaden som kulturhuvudstadsåret har inneburit, förstå hur och var möjligheterna kunde ha maximerats och artikulera till en bredare målgrupp (däribland skeptikerna) vilken kraft kultur kan ha på en stad. I detta avseende bör utvalda kulturhuvudstäder samla in och analysera "stora data" som rör deras kulturprogram.

Utveckla en utvärderingsstrategi i ett tidigt skede

Åtgärder för att undersöka olika typer av inverkan och processen för hur dessa har tillkommit bör inledas på ett tidigt stadium. Genom att börja tidigt går det att skapa ett starkt utgångsläge och övervaka samt registrera kulturhuvudstadsårets utarbetande och



genomförande allteftersom.

Övervaka

I och med behovet av regelbundna och konstaterade framsteg i utvecklingsfasen (i syfte att motverka några av de problem som ofta uppstått vid genomförandet av projektet) kan det vara önskvärt att överväga årliga genomförandeplaner eller mer regelbundna rapporteringsmål än de som anges enligt [kommissionens] strängare övervakningsförfaranden inom den föreslagna nya rättsliga grunden för evenemanget Europeisk kulturhuvudstad [beslut 445/2014/EU].

Ytterligare läsning

Post-Script: measuring impacts (i rapporten *Ex-post Evaluation of the European Capitals of Culture 2012*, s. 68)

https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/ecoc-2012-first-evaluation_en.pdf

5. KOMMUNIKATION OCH MARKNADSFÖRING

Samarbeta med media på ett tidigt stadium och proaktivt

För att lyckas med detta krävs det att planerna för kulturhuvudstadsåret förklaras på ett positivt och lättillgängligt sätt samt att kommunikationen sker regelbundet via ett stort antal kanaler (som riktar sig särskilt till media, intressenter inom kultursektorn, potentiella företagssponsorer och allmänheten). Det är emellertid viktigt att förstå gränserna för vad som kan uppnås genom att involvera media (vilket kan variera beroende på land) och skraddarsy åtgärderna i enlighet därmed. Det är tyvärr vanligt att media är benägna att rapportera negativt om kulturhuvudstadsåret eller aktivt söker kontroverser.

Därför behöver genomförandegruppen på ett tidigt stadium rekrytera kommunikationspersonal som utvecklar en kommunikationsstrategi, utser entreprenörer (i vissa fall), rekryterar annan personal och bygger upp partnerskap med andra intressenter såsom turistorganisationer, sponsorer och de största kulturinstitutionerna.

Överväga vilken typ av information som ska lämnas och vid vilken tidpunkt

För att kommunicera effektivt med eller via media krävs det att man noggrant överväger vilken typ av information som ska lämnas och vid vilken tidpunkt samt vilket intresse varje medium har. Lokala medier bevakar hela kulturhuvudstadsåret (från utnämningen till evenemangets slut) men kräver ett kontinuerligt flöde av nyheter att framföra. Det kan vara svårare med nationella medier eftersom de inte normalt ger stor uppmärksamhet åt kulturlivet i städer på landsorten. Deras intresse kan ta längre tid att väcka. De internationella reseskribenterna och kulturreportrarna är vana vid att bevaka olika kulturhuvudstäder varje år. De börjar normalt att samla in information om den utvalda kulturhuvudstaden och dess kulturprogram runt 3–6 månader före kulturhuvudstadsårets början. De rapporterar vanligtvis om kommande evenemang under månaderna innan kulturhuvudstadsårets början eller under de första veckorna av



kulturhuvudstadsåret, vilket kräver att vissa evenemang bekräftas i förväg. Det allmänna medieintresset kan vara lågt under utvecklingsfasen, men intensifieras under denna period och sedan visa sig bli svårt att hantera.

Bekräfta och kommunicera viktiga evenemang så tidigt som möjligt och presentera det övergripande kulturprogrammet flera månader innan kulturhuvudstadsårets början

Internationella medier och internationella researrangörer kräver vanligtvis att åtminstone några av de viktigaste evenemangen anges i god tid. Researrangörer marknadsför normalt paketresor under året innan, vilket innebär att viktiga evenemang måste bekräftas upp till 18 månader eller ännu längre innan det aktuella kulturhuvudstadsåret. Det bästa är om åtminstone "dyrare" evenemang bekräftas runt 18 månader i förväg så att researrangörer kan sälja paketresor och internationella journalister kan rapportera om evenemangen. Information om det övergripande kulturprogrammet bör helst ges 4–6 månader eller ännu längre innan det aktuella kulturhuvudstadsåret.

Dra nytta av organ som redan ansvarar för kommunikation och turismfrämjande åtgärder

Marknadsförings- och informationskampanjen för ett årslångt kulturprogram till de lokala, nationella och europeiska målgrupperna av en nybildad genomförandegrupp utgör en utmaning för alla (även resursstarka) kulturhuvudstäder. Den kan också mycket snabbt uttömma kulturhuvudstadens tillgängliga budget. Gruppen som sköter genomförandet av kulturhuvudstadsåret har inte i sig självt den kompetens, den erfarenhet eller de ekonomiska resurser som krävs för denna uppgift. Det är viktigt att ha en konstruktiv arbetsrelation med de olika organen som ansvarar för turismfrämjande åtgärder, både inom kulturhuvudstadsområdet (inte minst för att dra största möjliga nytta av att det befintliga nätverket av lokala turistbyråer) och därutöver, särskilt på den internationella marknaden där det vanligtvis krävs stora utgifter för att nå de önskade målgrupperna (det är exempelvis viktigt för genomförandegruppen att försöka övertyga den nationella regeringen om att ge tydlig vägledning till det nationella turistrådet, ambassader och kulturinstitut utomlands angående deras roller och ansvar när det gäller att marknadsföra kulturhuvudstadsåret). Syftet med detta är inte bara att minska kostnaderna för marknadsföring och kommunikation, utan även att underlätta förbindelserna med internationella medier som då kan rapportera om staden och dess år som kulturhuvudstad.

Säkerställa ett enhetligt varumärke för evenemanget Europeisk kulturhuvudstad

För externa målgrupper, däribland potentiella internationella besökare, är det viktigt att samla marknadsföringen av kulturhuvudstadsåret kring ett varumärke. Genomförandegruppen, de kommunala myndigheterna och det nationella turistrådet bör enas om detta varumärke (och helst varumärket för evenemanget Europeisk kulturhuvudstad) och de grundläggande reglerna i god tid före kulturhuvudstadsåret. Det finns ett behov av samordnad marknadsföring så att inte olika varumärkesstrategier används parallellt.



Fatta svåra beslut vid marknadsföringen av ett omfattande kulturprogram

Den stora volymen av evenemang som ingår i de flesta kulturhuvudstadsprogram innebär att många och varierande informationsaktiviteter äger rum när som helst under kulturhuvudstadsåret. Även om detta är ett tecken på ett spännande kulturprogram så finns det vissa lärdomar att dra. För det första finns det ett behov av att prioritera information om vissa evenemang och att skilja mellan de huvudsakliga evenemangen som är av största intresse och dem som är av mindre intresse. För det andra kan det vara bäst att belysa olika evenemang i olika medier, olika format osv. För det tredje finns det en risk för mättnad och följaktligen konkurrens mellan olika evenemang i samma område.

Överväga serviceutbudet i hela staden

För att skapa ett effektivt "välkomnande" för turister och besökare krävs en genomgripande strategi där serviceutbudet i hela staden tas i åtanke, inte bara restaurang- och hotellbranschen utan alla inrättningar och företag som kan komma i kontakt med besökare, såsom kollektivtrafikföretag, butiker, taxiföretag osv.

Strategin för detta ska vara genomgripande och samordnad så att det går att skaffa fram nödvändig kompetens och möjliggöra ett serviceinriktat engagemang. Exempel innefattar ett framträdande och centralt beläget center med biljettkassa och information om kulturhuvudstadsåret samt bred tillgång på information om kulturhuvudstadsåret (och till besökare rent allmänt) – inte bara på de vanliga turistställena, utan i butiker, på företag och på kollektivtrafikhubbar i hela staden. Vidare bör personal på relevanta lokala företag och inom samhällsservice ges utbildning och information så att de innehar den kunskap, de praktiska färdigheter och den inställning som krävs för att erbjuda service av högsta kvalitet och ändamålsenlig vägledning till de besökare som personalen möter i sitt dagliga arbete.

Vara realistisk vad gäller att locka utländska besökare

Det är ibland svårt för kulturhuvudstäder att locka utländska besökare specifikt för att delta i kulturhuvudstadsprojekt. En stad behöver rätt förutsättningar, bl.a. ett framstående kulturprogram, en stark marknadsföringsstrategi och en god transportinfrastruktur (helst med en närliggande flygplats), för att locka till sig ett meningsfullt antal besökare från utlandet. Alla dessa beståndsdelar innebär utgifter, och det är bara de större kulturhuvudstäderna som verkligen kan se en radikal förändring av antalet utländska besökare som kommer specifikt med anledning av att staden är värd för kulturhuvudstadsåret. Det är inte så att många utländska besökare automatiskt kommer till staden bara för att den har kulturhuvudstadsstatus. Om städerna på ett realistiskt sätt ska använda kulturhuvudstadsåret för att etablera sig på kartan för utländska besökare måste de räkna med att behöva göra rejäla satsningar på meningsfull marknadsföringsverksamhet och skapa ett framstående kulturprogram.

Ytterligare läsning

Postscript: Effective promotion of a European Capital of Culture (i rapporten *Ex-post Evaluation of the European Capitals of Culture*, s. 80)
https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/ecoc-2014-report_en.pdf

6. LÅNGSIKTIGA EFFEKTER

Planera vilka långsiktiga effekter man vill uppnå på ett tidigt stadium

Hållbarhetsperspektivet måste övervägas i ett tidigt skede och integreras från början. Det är mycket att göra både året innan kulturhuvudstadsåret och under själva kulturhuvudstadsåret, men det går inte att vänta med planeringen för perioden efter genomförandet tills efter genomförandet. Sådan planering kan inte läggas på genomförandeorganets personal eftersom de vanligtvis är mycket upptagna under kulturhuvudstadsåret och många av dem lämnar tidigt året därpå, vilket innebär en kompetensförlust. De viktigaste aktörerna när det gäller att planera för perioden efter genomförandet kommer ofrånkomligen att innefatta de lokala eller regionala offentliga myndigheterna. Om inte åtgärder vidtas på ett tidigt stadium är risken att planeringen för perioden efter genomförandet – och motsvarande resursanslag – hamnar i skymundan till förmån för kortsiktiga politiska hänsyn, i synnerhet om det är valår. De viktigaste strategiska partnerna måste initiera processen på ett tidigt stadium och avsätta lämpliga resurser för den uppgiften. Det kan krävas individer som inte är direkt anknutna till kulturhuvudstadsårets genomförande, och som får tid och utrymme att utveckla en strategi, uppbåda stöd och genomföra praktiska åtgärder. En kulturhuvudstad behöver framför allt en välutvecklad strategi för perioden efter genomförandet vilken inrättar ett antal strukturer och, i första hand, praktiska åtgärder som bidrar till att stimulera ett långsiktigt förhållningssätt till kulturen i staden bortom själva kulturhuvudstadsåret.

Inrätta ett kvarsittande organ och säkerställa kontinuitet vad gäller personer och strukturer till stöd för kulturen

Inrättandet av ett livsdugligt arv kräver vanligtvis att de viktigaste intressenterna samlas kring en långsiktig vision och strategi och inrättar en struktur för löpande styrning och samordning av kulturen i staden, vilket ofta inbegriper inrättandet av ett särskilt organ för detta. Det är lika viktigt för en stads hållbarhetsplaner att bibehålla människor och organisationer som att ha kulturbyggnader eller en hållbarhetsstrategi. Alla ansträngningar bör därför göras för att säkerställa att viktiga personer och genomförandeorgan finns kvar efter kulturhuvudstadsåret. Om möjligt bör möjligheter skapas för att behålla medlemmarna i genomförandegruppen inom stadens kulturpolitiska styrning.

Tänka bortom kulturen

Kulturhuvudstadsåret ska förbli ett kulturprogram, men det kan ses som ett "försummat tillfälle" att inte sammankoppla det med andra aspekter av stadens strategi såsom företagande, social inkludering och fysisk utveckling. De som tar fram kulturhuvudstadsprogrammen bör försöka att vara så ambitiösa som möjligt när det gäller att utnyttja möjligheten att stimulera bredare ekonomisk tillväxt, fler arbetstillfällen, en starkare kreativ sektor samt att utveckla nya eller förbättrade kulturanläggningar i staden. Att involvera intressenter som är aktiva inom ekonomisk, social och fysisk politik samt enbart kulturpolitik måste därför övervägas under programutformningen.

I stället för att välja alltför säkra teman kan kulturhuvudstäderna besluta sig för att



fokusera på viktiga problem och utmaningar som finns i deras stad. Städer kan ha problem med fattigdom, ojämlikhet och konflikter mellan samhällsgrupper, och kulturhuvudstadsprogrammen kan i viss utsträckning bidra till att tackla dessa problem snarare än att ignorera dem. Därmed kan det säkerställas att kulturhuvudstadsåret direkt berör problem och frågor som staden och dess invånare möter, i stället för att man anordnar ett kulturhuvudstadsår som kunde ha passat i vilken stad som helst och varit riktat mot vem som helst.

Överväga nya kulturbyggnader

En ny kulturinrättning eller -byggnad som en del av kulturhuvudstadsåret är ofta att föredra. I synnerhet nya byggnader befäster ofta årets långsiktiga effekter. En ny kulturbyggnad är emellertid inte alltid den viktigaste beståndsdel i ett framgångsrikt kulturhuvudstadsår, och det är viktigt att inte byggnaden ersätter eller drar uppmärksamheten från ett rikt och färgstarkt kulturprogram. Om deras budgetar är begränsade kan kommande kulturhuvudstäder behöva fatta svåra beslut och välja antingen en kulturbyggnad eller ett starkare kulturprogram. Intressenterna behöver inte nödvändigtvis bli besvikna om stadens år avrundas utan att ett nytt galleri eller museum.

Ytterligare läsning

Postscript: Leaving a legacy (i rapporten *Ex-post evaluation of 2010 European Capitals of Culture*, s. 97) https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/capitals-culture-2010-report_en.pdf

Postscript: Contribution to the long-term strategy (i rapporten *Ex-post Evaluation of the 2015 European Capitals of Culture*, s. 112) https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/ecoc-2015-evaluation_en.pdf