

B. VÍZIA A STRATEGICKÝ PLÁN

Globálny cieľ rozvoja kultúry KK:

Do roku 2020 zvýšiť úroveň, udržateľnosť a konkurencieschopnosť a kvalitu kultúry v regióne Košického kraja.

Odôvodnenie :

Pri súčasnom neustále prebiehajúcom procese transformácie a obnovy verejnej správy a samosprávy sa aj z dôvodu rozvoja individuálneho a spoločného podnikania výrazne diverzifikovali činnosti a pôsobnosti v oblasti zabezpečovania kultúrnych hodnôt a aktivít. Na nedostatočnej úrovni, neudržateľnosti pôvodných mechanizmov poskytovania kultúrnych hodnôt obyvateľstvu a relatívne nízkej konkurencieschopnosti regionálnych a miestnych kultúrnych aktérov a operátorov sa okrem iného podpísali nasledovné faktory:

- Neoptimálna prevádzka zariadení kultúrnych aktérov
- Nedostatočná úroveň pôsobenia školského systému na deti a mládež
- Málo rozvinutý, stagnujúci región s relatívne vysokou nezamestnanosťou
- Nedostatočná podpora kultúrnych aktérov na miestnej, regionálnej a národnej úrovni
- Nedostatočne rozvinutá spolupráca kultúrnych aktérov
- Nedostatočne rozvinutý cestovný ruch a sprievodné služby
- Nízka miera propagácie existujúcich a pripravovaných podujatí

Z dôvodu tesnej prepojenosti sféry kultúrneho pôsobenia s ostatnými oblastami hospodárskeho a sociálneho prostredia nie je možné ani účelné v danom dokumente analyzovať a rozvádzať faktory pôsobenia iných rezortov a javov – napr. vysoká štrukturálna nezamestnanosť síce výrazne ovplyvňuje priority a kúpyschopnosť produktov a služieb obyvateľstva, na druhej strane však vyvoláva spoločenskú potrebu poskytovať danej cieľovej sociálno-ekonomickej skupine primerané, kvalitné nízko nákladové služby v oblasti kultúry. Podobne sa môže javiť oblasť vzdelávania (školský systém) ako mimo sféru pôsobenia kultúrnych operátorov, avšak bežná prax a skúsenosti jednotlivých operátorov vypovedajú o potrebných a prebiehajúcich spoločných iniciatívach so školami a vzdelávacím sektorom. V oblasti predškolského, základného a stredoškolského vzdelávania existuje pritom najväčšia potreba spolupráce kultúrnych a vzdelávacích inštitúcií a operátorov prostredníctvom inovácií procesov a spolupráce.

Tematické oblasti (záujmové oblasti stratégie kultúry) :

- A) Zariadenia kultúry v zriaďovateľskej právomoci KSK
- B) Školstvo
- C) Hospodárstvo a zamestnanosť v regióne
- D) Iní aktéri kultúry v regióne
- E) Cestovný ruch
- F) Marketing a propagácia kultúry

Strategické ciele tematických oblastí:

- Optimalizovať prevádzku zariadení kultúrnych aktérov
- Skvalitniť pôsobenie školského systému na deti a mládež za účelom zvýšenia ich kultúrneho povedomia a ich systematického zapojenia do iniciatív v oblasti kultúry
- Rozvinúť stagnujúci región – zvýšiť zamestnanosť obyvateľstva v službách v oblasti kultúry
- Vytvoriť systém podpory kultúrnych aktérov na miestnej a regionálnej úrovni
- Rozvinúť spoluprácu kultúrnych aktérov vo všetkých sférach pôsobenia v regióne Košického kraja
- Rozvinúť cestovný ruch orientovaný na oblasť kultúry a kvalitu sprievodných služieb cestovného ruchu v oblasti kultúry
- Zvýšiť mieru propagácie všetkých záujmových oblastí a sfér kultúry a zlepšiť marketing existujúcich a pripravovaných podujatí

Špecifické ciele a opatrenia v oblasti strategických tematických oblastí kultúry

Každá stratégia je len natoľko dobrá nakoľko je úspešná jej realizácia resp. nakoľko sú vytvorené vhodné podmienky pre jej realizáciu. Jedným z najvýznamnejších aktérov v oblasti kultúry v rámci regiónu je samosprávny kraj a organizácie kultúry napojené na jeho rozpočet. Prvá tematická oblasť je preto venovaná optimalizácii chodu a prevádzky zariadení kultúry v zriaďovateľskej pôsobnosti Košického samosprávneho kraja.

1) Optimalizovať prevádzku zariadení kultúrnych aktérov

Kultúrne zariadenia Košického samosprávneho kraja v mnohých prípadoch sídlia v historických budovách predstavujúcich národné pamiatky a kultúrne historické dedičstvo. Vzhľadom na vek, štruktúru a údržbu viaceré objekty vyžadujú nemalé investície do obnovy a rekonštrukcie. Technická infraštruktúra objektov musí zohľadňovať súčasné ako aj budúce nároky, potreby a zámery zariadení a byť v súlade s navrhovanými službami a ponukami zariadenia. Tieto služby, ponuky a činnosti by mali byť popísané v strategickom a akčnom pláne konkrétneho zariadenia.

Rekonštrukcia historických objektov je obvyčajne nákladná investícia a veľmi často dochádza ku konfliktu záujmov zachovania pôvodnej architektúry s používaním progresívnych energií, šetriacich technológií a stavebných materiálov. Nevyhnutnou súčasťou rekonštrukcie by mala byť rekonštrukcia vykurovania, cirkulácie vzduchu, ako aj obnova prírodného areálu zariadení. To často naráža na problémy s vysporiadaním a vlastníctvom pozemkov.

Pod súčasný neutešený stav mnohých zariadení sa podpísal nedostatok zdrojov na pravidelnú a kvalitnú údržbu a správu objektov a budov. Pozornosť je potrebné venovať zavedeniu optimálnej, ekonomickej správy budov ako aj kvalitnej údržbe,

ktorá vytvorí lokálne pracovné miesta v sídle kultúrnych zariadení. Jedna z príčin neoptimálnej prevádzky zariadení sú chýbajúce finančné zdroje a mechanizmy na tvorbu príjmov. Príspevky na činnosť zariadení poskytované zriaďovateľom nestačia na zabezpečenie všetkých činností - od inovatívnych podujatí a služieb pre návštevníkov až po údržbu zelene parkového areálu.

Kritéria na uprednostnenie rekonštrukcie zariadení by mali zohľadňovať nielen deklarovanú havarijnú potrebu (napr. zatekajúca strecha), ale aj hospodársky efekt, šetrenie energiami, mieru inovácií, tvorbu príjmov a zvýšenie atraktivity a kvality ponúkaných budúcich služieb, ktorých poskytovanie rekonštrukcia umožní. Nasledovné ciele zohľadňujú viaceré aspekty, ktoré by mohli napomocť k optimálnej prevádzke zariadení kultúrnych aktérov Košického samosprávneho kraja.

Špecifický cieľ 1 : Zlepšiť technickú infraštruktúru, stavebno-technický stav budov a zariadení kultúry

Daný cieľ sleduje zachovanie a zveľadenie kultúrneho historického a remeselného dedičstva. Opatrenia sú zamerané na zabezpečenie obnovy, rekonštrukcie a údržby existujúcich budov a objektov. Je potrebné zdôrazniť, že zlepšenie technickej infraštruktúry musí byť v súlade s koncepciou ochrany a zachovania významných pamiatok historického dedičstva a o podmienkach rekonštrukcie je potrebné vopred rokovať s príslušnými štátnymi inštitúciami.

Opatrenie 1.1. Zlepšiť úroveň údržby budov, zariadení a objektov

Súčasná štruktúra personálneho obsadenia kultúrnych zariadení často z finančných dôvodov nedovoľuje zamestnávať kvalitného údržbára na plný úväzok. V prípade, že sa zariadeniu podarí takúto osobu nájsť a udržať v podmienkach vidieka, kde dochádza ku hromadnému odlivu mladých a práceschopnej populácie do miest a zahraničia, býva problém s údržbou zakorenený v nedostatočných zdrojoch na materiálne a finančné zabezpečenie údržby (zariadenia, suroviny, investície). Navrhované aktivity zohľadňujú všetky tri prvky údržby : chýbajúci personál, zariadenia ako aj zdroje pre nákup surovín.

Navrhované aktivity :

- Dokúpiť potrebné zariadenia pre údržbu
- V ročnom pláne zariadenia vyčleniť zdroje a náklady potrebné pre materiál a suroviny nevyhnutné pre zabezpečenie údržby
- Zabezpečiť kvalitné služby údržby
- Zlepšiť dlhodobé perspektívne plánovanie zdrojov pre zabezpečenie údržby na úrovni zriaďovateľa (samosprávneho kraja)
- Zabezpečiť ľudské zdroje potrebné pre zabezpečenie údržby z vlastných a miestnych zdrojov

Opatrenie 1.2. Určiť poradie potrebnej rekonštrukcie budov na základe strategického a akčného plánu rozvoja zariadenia

Mnohé historické budovy viacerých kultúrnych zariadení vyžadujú rozsiahlu rekonštrukciu. Často je potrebné rozhodnúť, ktorý objekt pôjde ako prvý do rekonštrukcie, na aký účel sa bude využívať, aký bude mať hospodársky a sociálny

prínos, aký bude mať dopad na miestne prírodné a urbanizované prostredie a územný rozvoj. Každá rekonštrukcia a celková obnova budovy či objektu by mala byť zakorenená v strategickom a akčnom pláne zariadenia. Dlhodobá stratégia podrobne vypovedá o účeloch a zámeroch rekonštrukcie, čo sa odrazí vo vízii, dlhodobých cieľoch a misii zariadenia. Akčný plán môže odrážať súčasné a budúce funkcie a podrobné využitie objektu pre administratívne, sociálne (kultúrne), hospodárske účely a aktivity.

Navrhované aktivity :

- Zostaviť kritériá pre poradie rekonštrukcie budov
- Zohľadniť finančnú a programovú udržateľnosť účelu rekonštruovaných budov
- Vytvoriť záujmové partnerstvá na využívanie rekonštruovaných budov
- Rekonštrukciou vytvoriť zázemie pre rozvoj cestovného ruchu v lokalite budov daného zariadenia.
- V poradí zohľadniť jednotu hospodárskych, sociálnych (kultúra) a environmentálnych záujmov zariadenia.

Opatrenie 1.3. Vytvoriť mechanizmy a nástroje na získavanie zdrojov pre potrebnú rekonštrukciu objektov

Jedna zo základných príčin nedostatočnej rekonštrukcie a údržby objektov pre kultúrne služby je nedostatok zdrojov. Pri súčasnom modeli financovania činností a potrieb kultúry zriaďovateľom poskytovaná dotácia nestačí na pokrytie všetkých potrieb a aktivít kultúrnych aktérov. Vhodné mechanizmy a nástroje môžu v rezorte kultúry vytvoriť zmeny vedúce k tomu, aby sa jednotlivé kultúrne zariadenia viac etablovali v hospodárskom živote regiónu. Získavanie zdrojov a to nielen zo vstupného do kultúrnych zariadení sa tak stane súčasťou úsilia o zabezpečenie rekonštrukcie objektov.

Navrhované aktivity :

- Uskutočniť audit možných zárobkových aktivít zariadenia
- Pripraviť štúdie uskutočniteľnosti zámeru na získavanie zdrojov
- Pripraviť podnikateľské plány pre príjem zabezpečujúce aktivity zariadenia
- Navrhnuť a zostaviť marketingové plány hospodárskych aktivít zariadenia
- Analyzovať a preskúmať potenciál verejno-súkromných partnerstiev zabezpečenie hospodárskych aktivít zariadenia

Opatrenie 1.4. Zabezpečiť optimálnu správu objektov

Kvalita technického stavu objektov kultúrnych zariadení závisí od viacerých faktorov. Jedným z najdôležitejších faktorov je rozsah a kvalita údržby. Pravidelná a kvalitná údržba predchádza degradácii objektov a môže optimalizovať aj využívanie existujúceho priestoru. Mnohé kultúrne zariadenia nemajú zdroje pre zabezpečenie personálu, ktorý by zabezpečoval správu objektov. Možným východiskom pre zlepšenie daného stavu je zabezpečenie dostatočných zdrojov pre individuálnu údržbu zariadení rovnakého typu alebo centralizácia danej služby pre viacero alebo všetky zariadenia kultúry spadajúce do kompetencií a správy samosprávneho kraja.

Navrhované aktivity :

- Sumarizovať rozsah a objem potrebných prác na správe objektov používaných pre účely kultúry (pre všetky zariadenia)
- Navrhnuť inštitucionálne a logistické riešenie správy objektov kultúry
- Navrhnuť zadávacie podmienky pre zabezpečenie správy objektov
- Zaviesť optimálny model správy objektov kultúrnych zariadení KSK
- Zaviesť mechanizmy monitoringu a spätnej väzby v oblasti správy objektov

Špecifický cieľ 2 : Vytvoriť nové, optimalizovať využívanie existujúcich priestorov jednotlivých zariadení pre inovatívne iniciatívy a účely podpory kultúrnych podujatí

Cieľ sleduje jednak dobudovanie a vytvorenie nových priestorov pre potreby kultúrnych aktérov v regióne ako aj optimalizované využívanie existujúcich, v súčasnosti nedostatočne alebo neoptimálne využívaných pre súčasné alebo budúce možné inovatívne podujatia a iniciatívy v regióne. Daný cieľ je potrebné realizovať v súčinnosti s rekonštrukciou existujúcich a budovaním nových priestorov.

Opatrenie 2.1. Efektívne využiť existujúce priestory kultúrnych zariadení

Využívanie existujúcich priestorov kultúrnych zariadení v súčasnosti odzrkadľuje finančné možnosti jednotlivých zariadení ako aj spôsob hospodárenia a poskytovania kultúrnych služieb. Efektívnejšie využívanie existujúcich priestorov kultúrnych zariadení, pokiaľ takými priestormi disponujú, môže prispieť k zvýšenej tvorbe príjmov daných zariadení, k obohateniu kultúrnych služieb a k optimálnemu zabezpečeniu administratívnych a technických funkcií.

Navrhované aktivity :

- Uskutočniť účelovú a priestorovú analýzu zariadení
- Pripraviť priestorový priemet strategického a akčného plánu kultúrnych zariadení
- Sfunkčniť nevyužívané alebo nevhodne používané priestory kultúrnych zariadení
- Navrhnuť a zaviesť opatrenia na využitie existujúcich priestorov pre ekonomické aktivity kultúrnych zariadení

Opatrenie 2.2. Vybudovať chýbajúce, potrebné priestory pre zvýšenie kapacity, zlepšenie kvality služieb kultúrnych zariadení

Kultúrne zariadenia bývajú umiestňované do historických objektov predstavujúcich často pamiatkovo chránené objekty. Každý stavebný zásah je nutné vopred prerokovať a schváliť príslušnými pamiatkovými úradmi. Budovanie nových priestorov býva v takýchto objektoch nemožné alebo výrazne obmedzené. V týchto prípadoch je potrebné navrhnuť inovatívne, premyslené riešenia a prijímať kompromisy pochádzajúce z potreby zachovania historického stavebného dedičstva. V mnohých prípadoch je možné využiť podkrovia historických objektov, nádvoria alebo naopak podzemné priestory. V mnohých krajinách dochádza k účelnému

skĺbeniu pôvodnej architektúry (napríklad pevnosti) s moderným účelom (umelecká agentúra).

Navrhované aktivity :

- Analyzovať a vyhodnotiť počet a rozsah potrebných priestorov
- Vypracovať technickú projektovú dokumentáciu pre vybudovanie priestorov
- Spracovať projektové návrhy zariadení
- Zvážiť alternatívne inovatívne návrhy
- Zapojiť širšiu umeleckú komunitu do návrhov

Špecifický cieľ 3 : Doplniť predmety a technické zariadenia pre skvalitnenie programov a iniciatív kultúrnych podujatí jednotlivých zariadení

Vzhľadom na rôznorodý charakter kultúrnych zariadení je pre mnohé z nich otázkou konkurencieschopnosti, prežitia a kvalitného poskytovania kultúrnych služieb schopnosť získavať, dopĺňať a poskytovať či vymieňať si zbierkové a iné predmety (exponáty). Chýbajúce technické zariadenia alebo ich zastaranosť bývajú činiteľmi kvality poskytovania kultúrnych služieb (kulisy, ozvučenie, knihy, výpočtová a iná IKT technika).

Opatrenie 3.1. Optimalizovať chod kultúrnych zariadení pre skvalitnenie doplnenia chýbajúcich predmetov a zariadení

Hlavným zdrojom príjmov kultúrnych zariadení, ktoré sa zaoberajú pamäťovými médiami bývajú obyčajne dotácie zriaďovateľa. V prevažnej miere prípadov tieto zdroje nestačia na daný účel a kultúrne zariadenia sú nútené hľadať doplnkové zdroje. Možnosti pre získanie doplnkových zdrojov pre nákup predmetov a zariadení závisia od schopnosti manažmentu daného zariadenia. Optimalizácia chodu kultúrnych zariadení môže mať podobu úspor režijných alebo personálnych nákladov alebo zvýšenia doplnkových príjmov.

Navrhované aktivity :

- Analyzovať hospodárenie inštitúcií pre identifikáciu možností jeho optimalizácie
- Identifikovať možnosti získania zdrojov pochádzajúcich z úspor pre doplnenie prístrojov a predmetov

Opatrenie 3.2. Zvýšiť dostupné zdroje pre nákup predmetov a zariadení

Limitované dotácie poskytované zriaďovateľom nestačia na zabezpečenie všetkých potrieb kultúrnych zariadení. Okrem možných úspor a príležitostných grantov je pre kultúrne zariadenia najviac otvorená cesta stať sa ekonomickým aktérom v oblasti kultúry. Povaha ekonomických aktivít závisí od charakteru a povahy zariadenia, od prístupu manažmentu a personálu ako aj od miestnych príležitostí v rôznych oblastiach spoločenského života.

Navrhované aktivity :

- Zvýšiť účasť kultúrnych zariadení na európskych projektoch
- Skvalitniť ekonomické aktivity kultúrnych zariadení
- Zapojiť kultúrne zariadenia do zväzov cestovného ruchu

Špecifický cieľ 4 : Rozvinúť ľudské zdroje a zlepšiť zručnosti a schopnosti existujúceho personálu kultúrnych zariadení.

Kvalita poskytovaných služieb v zariadeniach kultúry primárne nezávisí len od priestorov a predmetov či dostupnosti financií na prevádzku. Kvalita služieb závisí najmä od kvality ľudských zdrojov, ich schopností, postojov, kvalifikácie a prístupu k návštevníkom ako aj ku zvereným hmotným statkom a hodnotám. Mnohé kultúrne zariadenia zápasia s chýbajúcimi odborníkmi na určité činnosti, remeslá alebo s chýbajúcimi aktívnymi umelcami. Niektoré profesie sú v súčasnosti na ústupe, prípadne ich nositeľ si pri malom dopyte nenájde obživu na plný úväzok. V druhom prípade personálu chýbajú zručnosti, vedomosti alebo praktická skúsenosť v určitých špecifických činnostiach. Kvalitne navrhnuté a zavedené programy celoživotného vzdelávania kultúrnych zariadení umožnia jednak mobilitu personálu a tým často aj generovanie nových nápadov a príležitostí pre rozvoj.

Opatrenie 4.1. Motivovať personál kultúrnych zariadení k ďalšiemu vzdelávaniu

Jedna z hlavných úloh manažmentu kultúrnych zariadení je motivovať personál ku ďalšiemu, prípadne k celoživotnému vzdelávaniu. Pri obmedzených príjmoch zariadenia je nemožné motivovať pracovníkov zvýšenou mzdou za dosiahnutie vyššej kvalifikácie. Manažment zariadenia musí preto nájsť inovatívne a netradičné formy ako vybudovať kvalitný tím pre nové, netradičné formy vzdelávania a motivácie zamestnancov. V súčasnom svete existujú mnohoraké možnosti pre zvýšenie motivácie personálu – od účasti na výmenných a mobilitných projektoch cez účasť na miestnych, regionálnych a celoeurópskych kultúrnych projektoch a iniciatívach až po začiatok netradičných činností, ktoré prinesú danému kultúrnemu zariadeniu úspory alebo hospodársky zisk.

Navrhované aktivity :

- Zohľadniť vzdelávanie a jeho dopad do systému odmeňovania zamestnancov
- Pripraviť uskutočniteľné schémy vzdelávania pracovníkov
- Analyzovať možnosti finančnej a alternatívnej motivácie zamestnancov zariadenia
- Zapojiť personál do analýzy vzdelávacích potrieb
- Zapojiť sa do rozvojových projektov na rozvoj ľudských zdrojov

Opatrenie 4.2. Zlepšiť schopnosti vedenia zabezpečiť zdroje pre vzdelávanie personálu.

Pri dosiahnutej motivácii personálu ďalej sa vzdelávať je úlohou manažmentu zabezpečiť zdroje pre zabezpečenie ďalšieho vzdelávania zamestnancov. Pre manažment kultúrnych zariadení zabezpečiť zdroje a to nielen pre ďalšie vzdelávanie zamestnancov predstavuje veľkú výzvu. Zmena zaužívaných foriem riadenia bude

vyžadovať zmenu zručností a schopností vedenia kultúrnych zariadení. Vzdelávanie zamestnancov kultúrnych zariadení preto musí začať od vzdelávania a získania nových zručností vedúcich pracovníkov daného zariadenia.

Navrhované aktivity :

- Identifikácia vzdelávacích potrieb manažmentu
- Identifikácia vzdelávacích potrieb personálu
- Zabezpečenie vzdelávania manažmentu a personálu
- Vyhodnotenie dopadu vzdelávania

Opatrenie 4.3. Zabezpečiť interaktívne odovzdávanie poznatkov medzi zamestnancami

Rovnako dôležité ako samotné vzdelávanie je zabezpečenie zdieľania vedomostí a budovanie interaktívnej komunikácie medzi zamestnancami. Vhodnými formami odovzdávania vedomostí môže byť mentorstvo kde zamestnanec, ktorý má výrazné špecifické vedomosti a zručnosti (napr. v otázkach podnikania neziskových organizácií) poskytuje cenné rady a odbornú pomoc. V prípade tútorstva ide o vzťah medzi skúsenejším zamestnancom a nováčikom kde dochádza k individuálnemu zaškoleniu nového zamestnanca bez ohľadu na druh odbornosti. Aby sa vyvolala zmena v myslení a skutkoch ľudí je potrebné zabezpečiť nástroje odovzdávania vedomostí a poznatkov a vybudovať ovzdušie tímovej spolupráce. Rigidné centralizované vertikálne riadenie nevyvoláva tvorivú atmosféru a zapojenie ľudí do tvorby nápadov.

Získané vedomosti zamestnancov je potrebné komunikovať, zdieľať a odovzdávať v tíme.

Navrhované aktivity :

- Identifikácia mechanizmov pre zdieľanie a odovzdávanie vedomostí
- Návrh komunikačného plánu pre jednotlivé zariadenia
- Pilotné testovanie nástrojov vzdelávania
- Zaviesť prvky mentoringu a tútorstva v rámci organizácie

Opatrenie 4.4. Zvýšiť finančné ohodnotenie zamestnancov, ktorí získajú nové zručnosti

Finančné ocenenie a zvýšenie platu je stále najúčinnnejším prvkom motivácie zamestnancov akejkoľvek inštitúcie. Pri obmedzených príjmoch a zdrojoch zariadenia je potrebné skĺbiť finančné ohodnotenie s inovatívnymi spôsobmi získavania príjmov. Získané príjmy môžu následne predstavovať zdroje pre vyplácanie vyšších miezd, najmä ak sa dotýčny zamestnanec priamo podieľal na ich získavaní. Pri vytváraní vhodných mechanizmov je potrebné rozlišovať vedomosti od zručností. Zručnosť je v tejto súvislosti chápaná ako uplatnená vedomosť pre blaho daného zariadenia a pre prospech všetkých zamestnancov.

Navrhované aktivity :

- Navrhnuť a zaviesť transparentné mechanizmy pre finančné ohodnotenie zamestnancov, ktorí získajú nové zručnosti.
- Zaviesť nástroje na uplatnenie získaných vedomostí do praxe
- Nájsť vhodné formy komunikácie pravidiel

- Zaviesť prvky finančného riadenia do všetkých relevantných aktivít organizácie

Opatrenie 4.5. Pripraviť stratégiu vzdelávania sa zamestnancov

Stratégia vzdelávania sa zamestnancov je integrovaný dlhodobý program budovania ľudských zdrojov inštitúcie. Je založená na stratégii rozvoja organizácie, predstavuje pri rozvoji technickej infraštruktúry a budovaní finančnej udržateľnosti jeden z jej pilierov. Stratégia sa naplňa akčným plánom na kratšie obdobie, obvyčajne jedného až troch rokov, ktorí obsahuje podrobnosti o zdrojoch, príležitostiach, zodpovedných a časovom rámci. Daná stratégia býva často súčasťou stratégie rozvoja ľudských zdrojov všeobecne. Stratégii, podobne ako iným stratégiám predchádza analýza vzdelávacích potrieb, SWOT a problémová analýza. Analýza je odpoveďou na otázky s kým a s akými znalosťami a zručnosťami môže inštitúcia počítať pri realizácii svojich dlhodobých zámerov a pri dosahovaní vízie v budúcnosti.

Navrhované aktivity :

- Analýza vzdelávacích potrieb
- SWOT analýza
- Analýza zdrojov
- Akčný plán vzdelávania
- Hodnotenie dopadu vzdelávania
- Monitoring postupu vzdelávania

Špecifický cieľ 5 : Zvýšiť schopnosť zariadení kultúry generovať zvýšené príjmy pochádzajúce z lepšieho finančného riadenia a inovatívnych podujatí.

Celým návrhom stratégie sa nesie niť zvýšenia schopností kultúrnych zariadení stať sa čiastočne hospodárskym aktérom v oblasti svojho pôsobenia v regióne. Okrem dotácií a úspor zariadenia existujú reálne možnosti len vo zvýšení príjmov z poskytovania kultúrnych a ekonomických služieb. Kultúrne služby sú rámcovo stanovené v zriaďovacej listine a v poslaní zariadení. Inovatívny spôsob ich poskytovania je vecou kvalitného riadenia a zapojenia personálu do návrhu, prípravy a zavedenia týchto inovácií. Lokalita, objekty a dostupné plochy v areáli zariadení umožňujú poskytovať aj služby presahujúce „kultúrny“ rámec činnosti zariadení. Finančné riadenie hovorí najmä o tom kde sa dá ušetriť, ako sa dá lepšie hospodáriť a ako sa dajú získať potrebné zdroje a príjmy pre udržateľný rozvoj zariadenia.

Opatrenie 5.1. Zvýšiť návštevnosť zariadení

Jedným z najdôležitejších úloh pri zabezpečovaní programovej a finančnej udržateľnosti je zvýšiť návštevnosť zariadení. Pri plnení špecifických úloh zariadenia zvýšenie návštevnosti nemusí mať želaný účinok na tvorbu príjmov. Je to prípad zvýšenej bezplatnej alebo nízkopríjmovej návštevnosti povedzme škôl. Na druhej strane extrémne vysoká návštevnosť a záujem verejnosti môže signalizovať potrebu zvýšiť dotácie. Zariadenia musia mať vypracovaný plán zvýšenia návštevnosti založený na reálnych odhadoch, na marketingu služieb a na inovatívnych podujatiach.

Navrhované aktivity

- Zvýšiť záujem obyvateľov o kultúrne podujatia a služby
- Zvýšiť mieru koordinácie podujatí kultúrnych aktérov
- Prispôsobiť návštevné hodiny zariadení potrebám návštevníkov
- Inovovať kultúrne služby
- Využívať nové prenosové médiá (internet)
- Optimalizovať členské poplatky
- Zvýšiť návštevnosť zariadenia turistami

Opatrenie 5.2. Zvýšiť motiváciu a schopnosti zodpovedných získať zdroje pre kultúrne zariadenia

Okrem príspevkov zriaďovateľa a finančných úspor získaných kvalitnejším finančným riadením organizácie kultúrne zariadenia sa môžu uchádzať o prostriedky poskytované rôznymi rozvojovými programami štátu, súkromných nadácií a EÚ. Všeobecne sa rozvojová pomoc zameriava na zlepšenie technickej infraštruktúry a vybavenosti zariadení a na rozvoj ľudských zdrojov a zamestnanosti. Ďalšími rozvojovými sektormi sa stáva výskum a vývoj ako aj cestovný ruch a rozvoj vidieka. V mnohých schémach kultúrne zariadenia nemusia byť oprávnenými žiadateľmi, môžu však byť partnermi alebo subdodávateľmi, ktorí fakturujú svoje práce a služby. Úspešné získanie financií z projektov vyžaduje skúsenosti a schopnosti potenciálnych žiadateľov. Úlohou aktivít tohto opatrenia je zvýšiť motiváciu a pripravenosť manažmentu kultúrnych zariadení zvýšiť mieru projektového financovania svojich aktivít a iniciatív.

Navrhované aktivity

- Analyzovať rozvojové potreby organizácií
- Zaviesť a skvalitniť projektové myslenie personálu kultúrnych zariadení pre organizovanie kultúrnych služieb a podujatí
- Zlepšiť schopnosti manažmentu zariadení pripravovať a predkladať projekty
- Zapojiť kultúrne zariadenia do väčších európskych projektov
- Zvýšiť motiváciu manažmentu získať finančné zdroje prostredníctvom podávaných projektov zariadenia

Špecifický cieľ 6 : Rozvíjať mnohoraké a variabilné partnerstvá v rámci miestneho, regionálneho a medzinárodného pôsobenia zariadení kultúry

Kultúrne zariadenia či už vo vysoko urbanizovanom alebo vidieckom prostredí pre zvýšenie účinku svojich služieb a pre skvalitnenie svojho kultúrneho pôsobenia musia iniciovať a budovať partnerstvá. Partnerstvá šetria zdroje, zvyšujú akcieschopnosť, môžu prispieť k tvorbe príjmov a znásobujú dopad aktivít kultúrnych zariadení. Partnerstvá môžu spájať inštitúcie podobného charakteru a zamerania, ale aj aktérov z iných sektorov a odvetví, počnúc školstvom, cez cestovný ruch až po spoluprácu s výskumnými ústavmi a rôzne zameranými súkromnými firmami. Väčšina európskych projektov vyžaduje kvalitne zostavené, fungujúce a navzájom sa dopĺňajúce partnerstvá.

Opatrenie 6.1. Rozvíjať svoj partnerský potenciál

Kvalitné partnerstvo je založené na poskytovaní a zdieľaní zdrojov. Každá inštitúcia má svoje silné stránky založené na rôznych danostiach ako sú poloha, lokalita, infraštruktúra, technika, prístup k zdrojom a na kvalite ľudského personálu. Ak zariadenie nemá zdroje pre zdieľanie má nízky partnerský potenciál. V tejto oblasti chcieť nestačí, je potrebné ponúkať a obvyčajne najlepšie je ponúkať kvalitu. Kvalitné môžu byť najmä služby – prístup ľudí, ich pracovitosť, charakter, postoje, zručnosti a vedomosti. Ak chcú byť kultúrne zariadenia úspešné pri budovaní partnerstiev musia si budovať a zveľaďovať partnerský potenciál.

Navrhované aktivity:

- Zaviesť modely riadenia kvality v organizácii
- Zvýšiť motiváciu a schopnosti manažmentu vstupovať do partnerstiev
- Zlepšiť úroveň komunikácie vo vnútri zariadenia ako aj navonok
- Vytvoriť a udržať „dobré meno“ zariadenia
- Navrhnuť a zaviesť logo inštitúcie
- Zvýšiť pripravenosť zariadenia stať sa lídrom projektov
- Zvýšiť jazykové zručnosti personálu

Opatrenie 6.2. Vytváranie a udržanie partnerstiev

Vytváranie a budovanie partnerstiev závisí od miery účinnej komunikácie vo vnútri a navonok inštitúcie. Centralizované riadenie organizácií sa obvyčajne stáva brzdou vytvárania partnerstiev. To však neznamená zavádzanie chaosu a voľnej ruky pre každého. Je vhodné vybudovať systém proaktívnej komunikácie a schém a postupov ako získavať partnerov. Základom nadnárodných partnerstiev je vždy komunikácia v najrozšírenejších jazykoch a vynikajúce návyky a postupy pri využívaní progresívnych nástrojov poskytovaných sieťou (Internet). Málo pozornosti sa ešte stále venuje budovaniu, udržiavaniu a najmä aktualizácii webstránky organizácií. Aktívne počúvanie je jedna z najdôležitejších, najobtiažnejších a najzanedbávaných zručností komunikácie. Od komunikátora vyžaduje, aby sa koncentroval nie len na vyslovené významy, ktoré iná osoba vyjadruje, ale tiež na nevyslovené významy, nevyslovené slová a podtóny, ktoré môžu byť ďaleko významnejšie. Pri vytváraní partnerstiev je aktívne počúvanie jedna u najdôležitejších činiteľov.

Navrhované aktivity:

- Aktualizácia webstránky – hľadanie partnerov
- Pripraviť manuál externej a internej komunikácie s možnými partnermi
- Zlepšiť jazykové zručnosti personálu a manažmentu
- Zlepšiť schopnosti a zručnosti personálu a manažmentu komunikovať cez Internet
- Zvýšiť dôveryhodnosť, spoľahlivosť a dochvilnosť v partnerských vzťahoch
- Rozvíjať sociálno-psychologické zručnosti personálu zariadení

Špecifický cieľ 7 : Na všetkých úrovniach skvalitniť propagáciu a marketing vlastného zariadenia, jeho služieb a podujatí

V regióne košického kraja chýba ucelený systém propagácie a marketingu kultúry. Aj keď existujú mnohé periodické tlačoviny pre obyvateľov typu „kultúrny informátor“ v regióne chýba prepojený systém, ktorý by vo viacerých formách a podobách vytváral kultúrny imidž regiónu a vydvihoval rôznorodosť a pestrosť ponuky. Každé zariadenie by malo mať spracovaný marketingový plán a vlastný systém propagácie, ktorý by mal zahŕňať najmä elektronické médiá, ale aj masmédiá kde nemusí ísť o platenú inzerciu. Je potrebné aby marketing zariadenia sa nezúžil na predávanie vstupeniek na podujatia. Personál a vedenie zariadení by mali získať zručnosti potrebné pre zabezpečenie destinačného manažmentu.

Opatrenie 7.1. Zlepšiť schopnosti personálu realizovať kvalitnú propagáciu

Kvalita propagácie služieb a daností vlastného zariadenia závisí od kvality modelu propagácie a od zručností personálu realizovať kvalitnú propagáciu. V súčasnosti existuje celý rad vzdelávacích modulov a akreditovaných kurzov zameraných na zvýšenie kvalifikácie personálu v oblastiach ako je destinačný manažment, zabezpečovanie komplexných služieb ako aj iných kurzov identifikovaných pre rozvoj zariadenia.

Navrhované aktivity:

- Hľadanie výnimočnosti a jedinečnosti ponuky
- Stanovenie cieľov, ktoré je potrebné propagáciou dosiahnuť
- Zvýšiť schopnosti personálu analyzovať potreby a ciele
- Zaviesť systém špecializácie personálu
- Zvýšiť spoluprácu zodpovedného personálu s médiami

Opatrenie 7.2. Koordinovať marketingové úsilie regiónu

Koncepcia propagácie a marketingu kultúrnych služieb musí zapadať do marketingovej stratégie regiónu. Aké sú imidž a identita regiónu? Čím je región známy, slávny? Čo jedinečné ponúka investorom, návštevníkom, turistom, obyvateľom? Ak sa má oblasť kultúry zaradiť medzi ekonomických aktérov (to znamená generovať príjmy a tvorbou pracovných miest zvyšovať zamestnanosť) musí sa stať súčasťou „ponuky“ regiónu.

Navrhované aktivity:

- Analyzovať ponuku regiónu (v oblasti kultúry)
- Prispieť k príprave marketingového plánu a stratégie regiónu
- Systematizovať marketing produktov a služieb regiónu

Opatrenie 7.3. Zlepšiť ponuku podujatí a kultúrnych služieb

V závislosti od spôsobu akým je posolstvo (ponuka podujatí a kultúrnych služieb) prezentované médiá môžeme kategorizovať na : tlačové, vysielajúce, medziosobné alebo neformálne, písomné a vizuálne obrazy. Cieľové skupiny musia vidieť a čítať tlačové médiá. Posolstvá v týchto médiách sa líšia dĺžkou a sú čítané ľuďmi podľa ich želania. Príkladmi sú noviny, časopisy, letáky, katalógy a brožúry. Vysielacie médiá (televízia a rádio) sú všeobecne vnímané keď vysielajú, aj keď sú mnohé programy

nahrávané vopred. Posolstvá sú krátke, a pokiaľ nie sú často opakované sa často stratia v záplave iných reklám.

Písomné médiá sú veľmi výhodné pre usmerňovanie turistov k miestnym a oblastným atrakciám, službám a zariadeniam. Príkladmi sú billboardy, vstupné tabule, smerové tabule, cestné značky a ďalšie všeobecne nazývané “vonkajšie médiá”.

Navrhované aktivity :

- Systematizovať formy prezentácie ponúk kultúrnych aktérov
- Zaviesť systém prezentácie ponúk (webstránka, spravodaj, listy)
- Zaviesť inovatívne podujatia a ich inovatívnu prezentáciu v kultúrnych zariadeniach

2) Skvalitniť pôsobenie školského systému na deti a mládež za účelom zvýšenia ich kultúrneho povedomia a ich systematického zapojenia do iniciatív v oblasti kultúry

Najväčší počet návštevníkov mnohých kultúrnych zariadení predstavuje mládež školského veku. Na jednej strane by sa preto mohlo zdať, že kultúrne povedomie detí a mládeže je vďaka tejto návštevnosti dostatočné a vzdelávaním podľa učebných osnov, ktorých obsahom je hudobná, výtvarná, estetická výchova, a obsahom príbuzné predmety ako je etická, náboženská výchova, dejepis, sa dostatočne zvyšuje ich kultúrne povedomie. Prieskumy v spoločnosti v poslednej dobe však hovoria o zvýšenom vplyve masmédií a pasívneho konzumu mediálnych produktov. Stráca sa spojitosť s kultúrnym dedičstvom a odumierajú kultúrne tradície. Ako môže školský systém prispieť k zvýšeniu kultúrneho povedomia detí ? Ako je možné zvýšiť aktívnu účasť detí a mládeže na podujatiach zariadení a ďalších kultúrnych aktivitách?

Špecifický cieľ 1 : Optimalizovať vyučovanie predmetov v oblasti kultúry za účelom zvýšenia kultúrneho povedomia mládeže.

Spoločenskovedné predmety, ak vynecháme školy pre záujmové vzdelávanie a predškolské zariadenia vzdelávacím obsahom zamerané na umenie sú hudobná, výtvarná a estetická výchova. K nim radíme aj predmety obsahom príbuzné etickú , náboženskú výchovu materinský jazyk, dejepis, zemepis, históriu a geografiu. Optimalizácia vyučovania daných predmetov by sa mala uskutočniť takým spôsobom, aby vyvolala záujem a následné aktívne zapojenie detí a mládeže do mimoškolských aktivít. Nevyhnutným predpokladom tohto procesu sa zdá tesné prepojenie školskej a mimoškolskej výchovy. Mnohé správy študentov, ktorí sa vracajú z pobytu na amerických školách naznačujú, že za oceánom sa vo väčšej miere dosahuje zapojenie detí a mládeže do mimoškolskej kultúrnej a športovej voľnočasovej činnosti.

Opatrenie 1.1. Zaviesť zážitkové aktivity do vyučovania predmetov v oblasti kultúry
V mnohých krajinách sa časť histórie učí v múzeách, hodiny výtvarnej výchovy sú obohatené návštevou výtvarníkov, prepojené s pobytom v prírode, prípadne spojené

s hudobnou výchovou. Inovácia spôsobu vyučovania vedie k zvýšenému záujmu detí a mládeže o aktívne zapojenie do ponúkaného diania.

Navrhované aktivity:

- Zlepšiť možnosti vyučovania v kultúrnych zariadeniach
- Vytvárať vhodné podmienky pre spoluprácu škôl s aktívnymi umelcami
- Organizovať kurzy základov kompozície fotografovania (napr. digitálnymi prístrojmi a fotomobilmi)

Opatrenie 1.2. Zintenzívniť využívanie medzipredmetových vzťahov s cieľom posilnenia vyučovania kultúry.

Mnohé predmety vyučované na základných a stredných školách môžu získať pridanú hodnotu v podobe integrácie prvkov kultúry do preberanej témy. Príkladom môže byť história prepojená s estetickou výchovou.

Navrhované aktivity:

- Zatraktívniť výtvarnú výchovu v kombinácii s vyučovaním histórie
- Spojiť výtvarnú výchovu s ročnými obdobiami a návštevou prírody
- Spojiť výtvarnú výchovu s vyučovaním biológie a prírodopisu

Opatrenie 1.3. Priblížiť dielo aktívneho umelca školám - zlepšiť spoluprácu učiteľov s aktívnymi umelcami.

Zapojenie aktívnych umelcov do procesu vyučovania v oblasti kultúry (výtvarná a hudobná výchova) zvýši kvalitu odovzdávaných poznatkov a motivuje deti a mládež ku aktívnemu zapojeniu. Pre danú spoluprácu je potrebné nadviazať spoľahlivé kontakty a zaistiť vhodnú motiváciu umelcov. Vzhľadom na obmedzujúce zdroje škôl je potrebné pre danú spoluprácu vytvoriť východiská a stanoviť si ciele, ktoré má spolupráca s aktívnymi umelcami dosiahnuť. Pre dlhodobejšiu spoluprácu je možné získať zdroje z grantových programov miestnej a regionálnej samosprávy, ministerstva a komunitárnych programov EÚ. Pre naviazanie kontaktov s umelcami najmä na vidieckych školách odporúčame využiť služby a partnerstvá s kultúrnymi zariadeniami KSK.

Navrhované aktivity:

- Analyzovať východiská spolupráce
- Pripraviť ciele a formy spolupráce
- Analyzovať ponuky a vytvoriť vzťahy
- Vyhodnotiť dopad spolupráce

Špecifický cieľ 2: Zakomponovať do vyučovania prvky aktívnej účasti detí a mládeže na kultúrnych podujatiach

Nakoľko je všeobecne známe, že raz zažiť je omnoho účinnejšie ako niekoľkokrát počuť, zavedením aktívnejšej účasti detí a mládeže na kultúrnych podujatiach rôzneho typu by malo viesť k podpore pozitívnejšieho vzťahu ku kultúre ako takej. Je však

dôležité zatraktívniť kultúru aj pre tie deti, ktoré sa stavajú negatívne voči podujatiam typu opera, klasický koncert.

Opatrenie 2.1. Zaviesť systematickú návštevu kultúrnych podujatí deťmi a mládežou (voulcher)

V súčasnom období každá škola organizuje pre deti a mládež rôzne kultúrne podujatia, ťažko však hovoriť o systematickej príprave. Väčšinou sa deti dostávajú do divadiel, kín a múzeí na podujatia, ktoré práve bežia v jednotlivých kultúrnych inštitúciách, tieto však nie sú systematicky prepojené s vyučovacím systémom.

Navrhované aktivity:

- Aktívne spolupracovať so zástupcami kultúrnych inštitúcií v blízkom okolí
- Vopred pripraviť harmonogram ponúk kultúrnych podujatí
- Užšie prepojiť návštevu kultúrneho predstavenia s témou vyučovania

Opatrenie 2.2. Zvýšiť počet organizovaných kultúrnych podujatí na školách

Súčasný počet kultúrnych podujatí organizovaných na školách je nedostatočný, z toho dôvodu je nevyhnutné tento počet zvýšiť, avšak je nutné prihliadať na učivo preberané na jednotlivých stupňoch a podujatia prispôbiť veku detí. Veľký vplyv na tieto aktivity bude mať aj sociálna situácia rodiny, z ktorej dieťa pochádza, nakoľko za mnohé podujatia je treba platiť a nie každá rodina môže pravidelne prispievať na tieto aktivity detí.

Navrhované aktivity:

- Kultúrne podujatia tematicky prispôbovať preberanému učivu

Zabezpečiť organizovanie niektorých kultúrnych podujatí zdarma alebo len za symbolickú sumu.

- Aktualizovať a zvážiť zavedenie regionálnych kultúrnych poukazov na regionálnej úrovni
- Vytvoriť programové ponuky kultúrnych podujatí pre školy v rôznych cenových reláciách

Opatrenie 2.3. Zvýšiť účasť detí a mládeže na vlastných kultúrnych podujatiach školy
Pro-aktívny prístup školy a jednotlivých tried sa prejaví účasťou na vlastných kultúrnych podujatiach školy.

Navrhované aktivity:

- Zaviesť záujmové krúžky rôznych zameraní (fotografický, spevácky, tanečný, krúžok šikovných rúk, ...) vedených odborníkmi
- Zapojiť čo najväčší počet detí do záujmových krúžkov na školách
- Pravidelne organizovať podujatia zamerané na prezentáciu výstupov rôznych záujmových krúžkov na regionálnej úrovni

Špecifický cieľ 3: Skvalitniť spoluprácu škôl (na úrovni tried) so zariadeniami kultúrnych aktérov ako aj jednotlivcami – aktívnymi tvoriacimi umelcami

V súčasnosti nejestvuje dostatočná a kvalitná spolupráca so zariadeniami kultúrnych aktérov ako aj jednotlivcami – aktívnymi tvoriacimi umelcami. Skvalitnenie spolupráce v oblasti kultúry bude prínosom pre zlepšenie estetického vnímania a cítenia detí a mládeže.

Opatrenie 3.1. Vytvoriť schémy a modely spolupráce tried s knižnicami, galériami a múzeami

Na vytvorenie schém a modelov spolupráce tried s knižnicami, galériami a múzeami je potrebná dôkladná analýza možností poskytovania služieb knižnicami, galériami a múzeami pre školy.

- Vytvoriť pracovnú pozíciu kultúrneho pedagóga / ten, ktorý didakticky prispôsobí obsah kultúrnej aktivity pre danú vekovú školskú skupinu/

Opatrenie 3.2. Vytvoriť schémy a modely spolupráce so zariadeniami živej kultúry

Na vytvorenie schém a modelov spolupráce tried so zariadeniami živej kultúry je potrebná dôkladná analýza možností poskytovania služieb pre školy týmito zariadeniami.

Opatrenie 3.3. Vytvoriť schémy a modely spolupráce s aktívnymi tvoriacimi umelcami v oblasti výtvarníctva, hudby a menšinových žánrov kultúry

Na to, aby bolo možné vytvoriť schémy a modely spolupráce tried s aktívnymi tvoriacimi umelcami v oblasti výtvarníctva, hudby a menšinových žánrov kultúry je potrebná dôkladná analýza možností poskytovania služieb pre školy tými aktérmi kultúry.

Navrhované spoločné aktivity pre tieto opatrenia:

- Analyzovať možnosti ďalšej spolupráce
- Vyhodnotiť schémy a modely spolupráce
- Zabezpečiť zdroje pre zabezpečenie účasti umelcov a kultúrnych aktérov

Špecifický cieľ 4: Zvýšiť mieru zapojenia detí a mládeže do regionálnych kultúrnych podujatí

Vzhľadom na to, že každý región má svoje špecifiká, viesť detí z rôznych regiónov vážiť si históriu ale aj súčasnosť svojho regiónu aj prostredníctvom podujatí, v ktorých sú prezentované regionálne diela.

Opatrenie 4.1. Vypracovať schémy zapojenia detí a mládeže do regionálnych kultúrnych podujatí

Regionálne osvetové strediská venujú veľkú pozornosť zachovávaniu tradičnej ľudovej kultúry a ľudových remesiel, avšak ich činnosť sa zameriava aj na podchytenie a propagáciu súčasných miestnych kultúrnych aktérov, ktorí sú často krát medzi deťmi a mládežou neznámi.

Navrhované aktivity:

- Analyzovať ponúkané regionálne kultúrne podujatia
- Navrhnuť efektívne prepojenie regionálnych podujatí s vyučovacím systémom miestnych škôl

Špecifický cieľ 5: Zvýšiť mieru spolupráce škôl s masmédiami v oblasti kultúry (súťaže, kvízy, festivaly, dlhodobé regionálne programy a pod.)

Atraktivita kultúrnych podujatí sa pre deti a mládež zvyšuje, ak sa o rôznych podujatiach hovorí v televízii a rozhlase alebo píše v novinách a časopisoch. Prítťažlivosť sa zvyšuje hlavne v prípadoch, keď samotná mládež je zachytená či už v televízii, rozhlase alebo novinách.

Opatrenie 5.1. Vytvoriť rámce a návrhy spolupráce škôl s rozhlasom a TV

Na niektorých školách jestvovali alebo v súčasnosti jestvujú vysielania školského rozhlasu, kde samotná mládež je zodpovedná za dramaturgiu vysielania, prípadne sa vydávajú noviny, do ktorých prispievajú samotní študenti a za grafiku sú taktiež zodpovední samotní žiaci. Spolupráca škôl s rozhlasom a televíziou by bola možná na úrovni propagácie vlastných aktivít detí a mládeže, ale aj hostovaním známych moderátorov z rozhlasu a TV v školských reláciách.

Navrhované aktivity:

- Obnoviť prípadne udržať existenciu školského rozhlasu a novín
- Motivovať deti a mládež k práci s médiami
- Vytvoriť inovatívne podujatia škôl a kultúrnych zariadení a ponúknuť ich médiám.

Opatrenie 5.2. Navrhnuť a vytvoriť inovatívne programy v oblasti kultúry pre školy, ktoré vyvolajú záujem médií

Spoluprácou škôl s aktívne tvoriacimi umelcami a ďalšími aktérmi kultúry môžu vzniknúť inovatívne programy v oblasti kultúry, ktoré by vyvolávali záujem nielen médií, ale by boli atraktívne aj pre deti a mládež. Školy, ktoré by ponúkali inovatívne programy by mali výhodu oproti tým školám, ktoré by programy takéhoto charakteru neponúkali. Zvýšila by sa tým konkurencieschopnosť škôl.

Navrhované aktivity:

- Zistiť možnosti zavedenia inovatívnych programov
- Navrhnuť hodnotenie takýchto programov
- Vytvoriť podmienky na ďalšie šírenie úspešných programov /

3) Rozvinúť stagnujúci región – zvýšiť zamestnanosť obyvateľstva v službách v oblasti kultúry

Špecifický cieľ 1 : Analyzovať a identifikovať miestny potenciál pre zvýšenie zamestnanosti v oblasti umenia a kultúry

Oblasť kultúry je v porovnaní s inými rezortmi zamestnanosti pomerne málo v centre pozornosti stratégií rozvoja zamestnanosti. Schopnosť jednotlivých sektorov oblasti poskytovať určitý priestor pre zvýšenie a udržanie zamestnanosti je často odlišná. Aj pri deklarovanej potrebe rozvíjať stagnujúci región existujú výrazné obmedzenia pre budovanie potrebnej infraštruktúry a pre dosiahnutie hospodárskej udržateľnosti. Kultúra sa tak často stáva možnosťou získať dodatočný príjem aj často to len v súčinnosti s inými službami (ubytovanie, stravovanie).

Opatrenie 1.1. Analyzovať dostupné ľudské zdroje a potenciál pre kultúrne a voľnočasové služby

Pre zvýšenie zamestnanosti a to nielen v oblasti kultúry je potrebné uskutočniť dôkladné analýzy dostupnosti, kvality ľudských zdrojov a to vrátane analýzy potrieb, bariér, očakávaní, zručností a postojov ľudí. Dané analýzy sa následne stanú východiskom pre vzdelávacie a tréningové projekty majúce za cieľ zvýšiť pripravenosť ľudí získať zamestnanie alebo dodatočný príjem z činností v oblasti kultúry.

Navrhované aktivity

- Pripraviť prieskum potrieb a daností
- Vytvoriť regionálne a miestne partnerstvá pre zvyšovanie zamestnanosti
- Integrovať prieskumy do rozvojových projektov
- Zapojiť miestne komunity do počiatočných analýz
- Pripraviť komunikačný a motivačný plán

Opatrenie 1.2. Pripraviť tréningové a vzdelávacie schémy

Po dosiahnutí potrebnej znalosti o existujúcich podmienkach na vidieku a zvlášť v rómskych komunitách je možné pripraviť tréningové a vzdelávacie schémy pre záujemcov o podnikanie alebo (samo)zamestnávanie v oblasti kultúry. Často sa stáva, že osobám, ktoré sú schopné aktívne pôsobiť v kultúre chýbajú iné zručnosti (marketing, podnikavosť, schopnosť komunikácie ..). Tréningové schémy majú za cieľ poskytnúť tieto zručnosti a zlepšiť schopnosti vidieckych umelcov a aktérov umiestniť sa na trhu práce v tej oblasti kultúry, ktorá im je blízka.

Navrhované aktivity:

- Analyzovať vzdelávacie potreby
- Zosúladiť vzdelávacie potreby s tréningovým plánom
- Pripraviť na mieru šité vzdelávanie
- Pripraviť štúdie najlepších praktík
- Navrhnuť pilotné overovanie
- Vyhodnotiť dopad vzdelávania
- Pripraviť plán následných aktivít

Opatrenie 1.3. Realizovať pilotné projekty

Každé vzdelávanie je vhodné podporiť pilotnými projektmi, Tie majú obyčajne za cieľ na malej vzorke zástupcov cieľovej skupiny overiť dopad vzdelávania a uskutočniteľnosť výsledkov vzdelávania v teréne. Výstupom pilotného overovania obyčajne býva potreba dodatočného vzdelania (ak pilotný projekt narazí na významnejšie bariéry v oblasti nedostatočných zručností) alebo úspešné uplatnenie získaných vedomostí čo sa prejaví úspechom pilotného projektu (dosiahnuté ciele a zverejnenie prípadovej štúdie „dobrých (doporučených) praktík.

Navrhované aktivity :

- Zapojiť cieľovú skupinu od začiatku plánovania pilotného projektu
- Pripraviť zrozumiteľnú štruktúru implementácie
- Zabezpečiť následnú udržateľnosť pilotného projektu
- Zabezpečiť kofinancovanie a následné financovanie projektu
- Pripraviť prípadovú štúdiu z realizácie

Špecifický cieľ 2 : Skvalitniť podporu podnikaniu a zakladania malých a stredných podnikov špecificky zameraných na oblasť kultúry

Podpora podnikania v oblasti kultúry sa nijako výrazne nelíši od modelov všeobecnej podpory podnikania, základné pravidlá začiatku živnosti alebo mikropodniku je potrebné dodržať aj v oblasti kultúry. Všeobecne je známe, že pripravenosť, schopnosť a ochota podnikáť je vo vidieckych oblastiach nižšia než by mohla vzhľadom na danosti a možnosti byť. Je to dané jednak pragmatickým prístupom ľudí, nízkou ochotou riskovať a nedostatočnou integrovanou podporou vo všetkých fázach podnikania. Podporovať podnikanie najmä na vidieku je možné uskutočniť prostredníctvom logických krokov vedúcich od získania dôvery cez zvyšovanie uvedomenia, cez informovanosť, materiálnu a virtuálnu podporu.

Opatrenie 2.1. Analyzovať podnikateľské prostredie a miestny potenciál

Pri zostavení schémy podpory podnikania je potrebné dôsledne analyzovať miestny (ľudský) potenciál a všeobecne podnikateľské prostredie. Prvým krokom je získanie dôvery miestnych ľudí a ochoty zmeniť prístup k podnikaniu ako k možnému zdroju príjmov. Pre toto počiatočné štádium sú vypracované a existujú motivačné programy a schémy zvyšovania uvedomenia. Následne je potrebné so záujemcami vypracovať podnikateľský plán.

Navrhované aktivity:

- Analýza miestneho potenciálu a zainteresovaných
- Komunikácia a získanie dôvery zainteresovaných
- Analýza potrieb a daností (SWOT)
- Príprava podnikateľského plánu

Opatrenie 2.2. Pripraviť podporné schémy pre rozvoj podnikania

Jedným z nástrojov v súčasnosti využívaných pre potreby podpory podnikania sú podnikateľské inkubátory.

Navrhované aktivity:

- Sumarizovať cieľovú skupinu a región
- Sumarizovať potreby a príležitosti
- Navrhnuť schému virtuálneho inkubátora
- Navrhnuť a pripraviť tréningy užívateľov inkubátora
- Zabezpečiť zdroje pre zvýšenie kapacity využiteľnosti inkubátora

Opatrenie 2.3. Realizovať podporné inovatívne programy rozvoja MSP v oblasti kultúry

V zásade poskytujú inkubátory priestory, služby, podporu a prístup k vybaveniu i iným výhodám pre začínajúce alebo novovytvorené podniky, a to na špecifický čas, prinajmenšom na taký, kým “trh rozhodne”. Keď sa podnik stane životaschopným, odchádza z inkubátora. Jednou zo základných úloh inkubátora pôsobiaceho v oblasti kultúry je identifikovať príležitosti a pomôcť podnikateľom realizovať svoje podnikateľské zámery. Podporené inovatívne programy by mali byť zamerané na integráciu miestnych príležitostí a ponuky do uceleného programu, ktorého výstupmi musia byť životaschopný podnik a konkurencieschopný produkt alebo služba.

Na prekonanie prekážok geografickej vzdialenosti a nedostatku kritického množstva ľudí pre podporu a udržanie tradičného inkubátora, slúžia inkubátory “bez obmedzení“, ktoré ponúkajú typ služieb poskytovaných tradičným inkubátorom prostredníctvom virtuálneho inkubátora.

Navrhované aktivity:

- Integrovať miestne príležitosti a ponuky
- Využiť tradičné remeslá pre inovatívne programy
- Analyzovať historické dedičstvo v oblasti kultúry

Špecifický cieľ 3 : Podporovať talenty v oblasti kultúry

Oblasť kultúry sa výrazne líši od iných hospodársko-sociálnych odvetví tým, že individuálna osobnosť môže mať a má výrazný vplyv na komerčný úspech výstupu. Každá oblasť podnikania vyžaduje určitý talent. Ten sa prejavuje novou myšlienkou, iným prístupom, prevzatím a rozvíjaním cudzieho nápadu alebo uspokojovaním nových predvídateľných špecifických potrieb ľudí. Talent v oblasti kultúry obyčajne býva, ale nemusí byť spojený s umením a tvorivosťou. Tento špecifický cieľ sa zameriava na vyhľadávanie a podporu talentov identifikovaných v rôznych sférach pôsobenia kultúry. Mnohé súčasné mediálne program úspešne vyhľadávajú a podporujú talenty v oblasti spevu, tanca, hudby. Na regionálnej úrovni je potrebné rozvíjať programy, ktoré budú mať čo najširší záber pri vyhľadávaní a podpore talentov.

Navrhované aktivity:

- Inovovať a prispôbiť súčasným podmienkam systém podpory talentov (napr. využívanie moderných technológií, on-line súťaže a prehliadky)
- Podporiť ďalšie vzdelávanie talentov štipendiami a regionálnymi grantmi

Opatrenie 3.1. Identifikovať a rozvíjať talenty v oblasti tradičných remesiel

Rozvoj tradičných remesiel predstavuje významný potenciál pre jednak zachovanie kultúrneho remeselného dedičstva a v spojitosti s rozvojom aktívneho cestovného ruchu aj príležitosť pre zvýšenie hladiny príjmov a atraktívnosti miestnych destinácií.

Hroziace vymieranie nositeľov tradičných remesiel výrazne obmedzuje potenciál kultúry a cestovného ruchu na vidieku. Urbanizácia má všeobecne dodatočný negatívny dopad na udržanie remesiel vďaka obmedzeniu prístupu k zdrojom a vďaka konkurencii komerčných ponúk (Internet, nákupné centrá a pod.).

Navrhované aktivity:

- Identifikovať nositeľov tradičných remesiel
- Vyvolať a udržať záujem nositeľov o odovzdanie zručností
- Vyvolať a udržať záujem „preberateľov“ a šíriteľov remeselného umenia
- Analyzovať možnosti, danosti a príležitosti budovania technickej infraštruktúry pre udržanie tradičných remesiel
- Inovatívnymi metódami identifikovať talenty v udržaní a šírení tradičných remesiel
- Identifikovať príležitosti pre odbyt výrobkov ľudových remesiel
- Propagovať produkty tradičných remesiel

Opatrenie 3.2. Identifikovať a rozvíjať talenty v oblasti výtvarného umenia

Výtvarné umenie ponúka jednu z komerčne najzaujímavejších oblastí rozvoja kultúry. Výtvarné umenie je oblasťou kultúry, ktorá predstavuje oblasť vyjadrenia individuálnej tvorivosti aj keď existencia smerov, škôl a miestnych špecifík istým spôsobom vyvoláva integráciu. Nie je možné očakávať, že každá vidiecka komunita bude disponovať svojim „Rembrandtom“, výtvarné umenie však dokáže poskytnúť priestor pre sebareflexiu, rôzne vnímanie skutočnosti a silne posilňuje identitu miestnej lokality. Podpora tvorivých umelcov by mala začať už v predškolských zariadeniach a to na úkor moderných hračiek a konzumnej elektroniky.

Navrhované aktivity:

- Analyzovať miestne danosti a príležitosti
- Pripraviť kurzy zvýšenia uvedomenia a podpory talentov
- Navrhnuť a realizovať podporné aktivity
- Integrovať diela výtvarníkov do miestnej ponuky cestovného ruchu
- Propagovať diela miestnych výtvarníkov cez regionálne schémy propagácie kultúry
- Vytvoriť a prevádzkovať podporné finančné nástroje pre výtvarníkov

Opatrenie 3.3. Identifikovať a rozvíjať talenty v oblasti tradičného tradičnej ľudovej kultúry

Tradičná ľudová kultúra je najviac spätá s tým čomu hovoríme „folklór“. Najviac viditeľné prvky tradičnej ľudovej kultúry v podmienkach regiónu sú: tanec, spev, hudba a ľudové zvyky viažuce sa obyčajne k náboženstvu. Najznámejší predstavitelia ľudovej kultúry sú v súčasnosti tanečné súbory, spevácke zbory a ľudová hudba (kapely). Zavedené súbory a zariadenia vyvíjajú určité náborové aktivity, v regióne však chýba systém vyhľadávania talentov a zosúladenia ponuky s požiadavkami existujúcich zariadení. Opatrenie sa týka zavedenia systému vyhľadávania a podchytenia záujemcov a talentov v oblasti tradičnej ľudovej kultúry a ich zapojenie do existujúcich či novo vytváraných zariadení.

Navrhované aktivity:

- Analýza daností a potenciálu
- Vytvorenie schémy vzdelávania a podpory talentov /
- Vytvorenie modelu zosúladenia dopytu s ponukou
- Integrácia talentov do existujúcich súborov a zariadení
- Podpora vzniku nových zariadení tradičnej ľudovej kultúry

Opatrenie 3.4. Identifikovať a rozvíjať talenty v oblasti menšinových žánrov a etník
Menšinové žánre a /národnostná /etnická kultúra predstavujú významný potenciál pre rozvoj kultúry. V regióne je chýba podpora vzniku a udržania vidieckych amatérskych a profesionálnych činoherných telies, inovatívne podujatia a príležitosti sa obyčajne viažu na hlavné mesto a Košice (muzikály, divadlo). V súčasnosti jediné existujúce rómske divadlo nemá vhodné prevádzkové priestory a pôsobí zväčša iba cez výjazdové predstavenia. Mnohé obce deklarujú nízku akcieschopnosť pobočiek Csemadoku a nízke zapojenie obyvateľov do aktívneho pôsobenia v kultúre. Jednou z najdôležitejších úloh je identifikácia a rozvíjanie talentu rómskej mládeže s cieľom zvýšenia jej uplatniteľnosti na trhu práce.

Navrhované aktivity:

- Analýza daností a potenciálu pre menšinové žánre a divadlo
- Vytvorenie schémy vzdelávania a podpory talentov
- Vytvorenie modelu zosúladenia dopytu s ponukou
- Integrácia talentov do existujúcich súborov a zariadení
- Podpora vzniku nových zariadení

Špecifický cieľ 4 : Zvýšiť proporционаlitu štátnych intervencií a sociálnej pomoci do oblasti kultúry.

Oblasť kultúry predstavuje oblasť v ktorej sa môžu podobne ako v iných rezortoch realizovať štátna sociálna politika zamestnanosti, rozvoja cestovného ruchu, inovácií ako aj skvalitnenia vzdelávania. Na základe existujúcich politík, opatrení a nástrojov pre poskytovanie subvencií a grantov je možné dosiahnuť zvýšenie podielu alokovaných financií na podporu kultúry všeobecne. Úlohou regionálnych aktérov a to nielen v oblasti kultúry je dosiahnuť toto zvýšenie alokácií.

Opatrenie 4.1. Analýza programov a grantových schém vhodných pre financovanie podujatí a úloh kultúry.

Opatrenie 4.2. Pripraviť miestne a regionálne schémy získavania zdrojov pre podporu aktivít kultúrnych aktérov a inštitúcií

Opatrenie 4.3. Prepojiť systémy sociálnej pomoci štátu s rozvojom kultúry v regióne.

4) Vytvoriť systém podpory kultúrnych aktérov na miestnej a regionálnej úrovni

Špecifický cieľ 1: Zaviesť systém monitorovania potrieb, fungovania a podujatí kultúrnych aktérov v regióne

Opatrenie 1.1. Analyzovať potreby a dopyt kultúrnych aktérov v regióne

Pre efektívny monitoring potrieb kultúrnych aktérov v regióne je nevyhnutné zanalyzovať súčasný stav – potreby jednotlivých aktérov v oblasti kultúry za účelom správneho odhadnutia dopytu po rôznych formách podpory.

Navrhované aktivity:

- Analýza súčasných potrieb kultúrnych aktérov
- Analýza vývoja potrieb – odhad budúceho vývoja

Opatrenie 1.2. Zaviesť systém monitorovania potrieb, fungovania a podujatí kultúrnych aktérov v regióne

Po dôkladnej analýze súčasných potrieb je nevyhnutné vypracovať systém ich neustáleho pravidelného monitoringu a aktualizácie v záujme dosiahnutia, čo možno najadresnejšieho systému podpory.

Navrhované aktivity:

- Vybudovať a využívať interaktívny portál pre kultúru Košického kraja
- Pripraviť a zaviesť systém elektronického spravodaja zasielaného kultúrnym aktérom umožňujúci získanie spätnej väzby
- Zaviesť on-line nástroje „dopyty a žiadosti“ kultúrnych aktérov

Opatrenie 1.3. Vytvoriť schému finančnej podpory kultúrnych aktérov v regióne

Efektívny systém monitoringu potrieb kultúrnych aktérov musí byť doplnený o jasnú a transparentnú schému finančnej podpory jednotlivých aktérov.

Navrhované aktivity:

- Vybudovať a využívať interaktívny portál kultúry Košického kraja pre informovanie o grantoch a výzvach na predkladanie projektov v rámci regiónu
- Pripraviť a zaviesť systém elektronického spravodaja zasielaného kultúrnym aktérom umožňujúci informovanie o možnostiach finančnej pomoci.
- Zaviesť on-line nástroje pre podávanie projektov kultúrnych aktérov

Špecifický cieľ 2: Zvýšiť mieru spolupráce donorov kultúry v regióne

Opatrenie 2.1. Analyzovať prostredie donorov v regióne

Pre zvýšenie miery spolupráce donorov v oblasti kultúry je potrebné identifikovať existujúcich i potenciálnych donorov aktívnych v danej oblasti v rámci regiónu. V prípade oboch skupín je nevyhnutné zistiť ich predstavy a možnosti týkajúce sa možných spôsobov podpory kultúry a výšky takejto pomoci.

Navrhované aktivity:

- Analýza existujúcich donorov kultúry v rámci regiónu
- Analýza potenciálnych donorov kultúry v rámci regiónu
- Analýza možností a predstáv oboch skupín o spôsobe a výške podpory

Opatrenie 2.2. Pripraviť schému spolupráce s donormi na regionálnej úrovni

Analýza existujúcich a potenciálnych donorov umožní vypracovanie schémy novej spolupráce, ktorá vytvorí predpoklady pre efektívnejšiu a prehľadnejšiu podporu jednotlivých zariadení – aktérov v oblasti kultúry v regióne Košického kraja.

Navrhované aktivity:

- Pripraviť adresár donorov kultúry v Košickom kraji
- Inicializovať diskusiu k spolupráci donorov kultúry

Opatrenie 2.3. Vybudovať vzťahy spolupráce s donormi kultúry

Aj keď viaceré kultúrne zariadenia majú vybudované vzťahy s miestnymi alebo regionálnymi sponzormi kultúrnych podujatí neexistuje regionálna koordinácia ani dlhodobé udržateľné vzory spolupráce. Metódy spolupráce s donormi by mali poskytovať „dávajúcej“ strane nadštandardné alebo špecifické služby ako „kultúrny“ protihodnotu a tak vyvolali užšiu a dlhodobejšiu spoluprácu

Navrhované aktivity:

- Identifikovať potreby a záujmy donorov
- Navrhnuť modely spolupráce
- Zostaviť zoznamy „špecifických“ služieb a ponúk

Špecifický cieľ 3: Založiť Fond rozvoja kultúry Košického kraja

Pre podporu rozvoja, podujatí a projektov kultúrnych zariadení a aktérov je potrebné vyčleniť samostatný finančný nástroj, ktorý by transparentným spôsobom udeľoval finančnú podporu. Fond by mal byť tvorený dotáciami samosprávnych orgánov Košického kraja, príspevkami donorov a sponzorov, prípadne z rozvojových projektov umožňujúcich regranting (fondy EÚ).

Opatrenie 3.1. Analyzovať finančné potreby kultúrnych aktérov

Pre rozvojové zámery a dlhodobé ciele kultúrnych zariadení, operátorov a aktérov je potrebné vypracovať dlhodobé stratégie a akčné plány. Akčné plány kultúrnych aktérov obsahujú zoznam plánovaných aktivít, menoslov zodpovedných ako aj plán finančných zdrojov. V rámci opatrenia je potrebné analyzovať, aké sú finančné potreby aktérov a tiež aký podiel aktivít by mal byť financovaný z prostriedkov Fondu rozvoja kultúry Košického kraja.

Navrhované aktivity:

- Analyzovať akčné plány kultúrnych aktérov

Opatrenie 3.2. Pripraviť podmienky fungovania Fondu rozvoja kultúry

Na vytvorení Fondu rozvoja kultúry by mali spolupracovať všetci zainteresovaní – KSK ako zriaďovateľ väčšiny kultúrnych zariadení v regióne, existujúci a potenciálni donori z verejného a súkromného sektora. Dôležitým prvkom je stanovenie jasných pravidiel pridelovania podpory hneď na začiatku jeho fungovania, aby sa predišlo prípadným podozreniam z netransparentného pridelovania financií.

Navrhované aktivity:

- Zapojiť všetkých zainteresovaných
- Pripraviť zadávacie podmienky fungovania Fondu
- Zabezpečiť štartovací kapitál – finančné zdroje

Opatrenie 3.3. Získať donorov a vytvoriť mechanizmy udržateľnosti

Za účelom zabezpečenie finančných prostriedkov je nevyhnutné osloviť súčasných ako aj potenciálnych donorov v oblasti kultúry na vzájomnú spoluprácu pri vytvorení a správe Fondu rozvoja kultúry a pri efektívnom a účelnom prerozdeľovaní finančných prostriedkov podľa potrieb jednotlivých aktérov podľa vopred stanovených transparentných pravidiel. Systém fungovania je potrebné nastaviť so zreteľom na trvalú udržateľnosť finančnej podpory.

Navrhované aktivity:

- Osloviť existujúcich aj potenciálnych donorov
- Vytvoriť udržateľný mechanizmus fungovania Fondu

Špecifický cieľ 4: Identifikovať a zriadiť nástroje podpory kultúrnych aktérov v znevýhodnených vidieckych komunitách

Značná časť územia Košického kraja má vidiecky charakter. Tieto oblasti patria medzi najzaostalejšie v rámci regiónu. Majú svoje špecifické problémy a preto je nutné pristupovať k nim iným – špecifickým spôsobom. Preto je potrebné venovať osobitnú pozornosť podpore kultúrnych aktérov a komunít v znevýhodnených vidieckych oblastiach. Je nevyhnutné identifikovať a zriadiť podporné nástroje pre túto špecifickú skupinu so zreteľom na identifikované potreby vidieckych komunít.

Opatrenie 4.1. Analyzovať potreby vidieckych komunít

Potreby vidieckych komunít sú zväčša pragmaticky presadzované v oblasti cestnej a environmentálnej infraštruktúry. Podobne ako v iných podmienkach kultúra sa vníma ako sociálna nadstavba čo vedie k odumieraniu tradícií a pri chýbajúcich zdrojoch aj ku nedostatočnej podpore. Analýza potrieb by sa mala udiat' v súlade s analýzou iných potrieb obyvateľov.

Navrhované aktivity :

- Analýza plánov hospodárskeho a sociálneho rozvoja
- Analýza daností a vnímaných potrieb obyvateľov
- Sociálna analýza zamestnanosti
- Hodnotenie úrovne kultúrneho života v obci
- Analýza dopadu kultúry na rómske komunity

Opatrenie 4.2. Pripraviť formy a mechanizmy zapojenia komunít do vytvárania nástrojov

Jedna z foriem ako zapojiť vidiecke obyvateľstvo do rozvoja miestnej kultúry je prostredníctvom obecnej školy a obecného úradu. V časti spolupráca so školami existujú opatrenia a odporúčenia pre skvalitnenie kultúrnych aktivít v obci a v časti zamestnanosť existujú praktiky pre zvýšenie zamestnanosti v oblasti kultúry.

Navrhované aktivity :

- Analyzovať možnosti spolupráce v oblasti škôl
- Analyzovať možnosti zapojenia obecných úradov
- Vyhodnotiť možnosti zriadenia sociálneho podniku v oblasti kultúry
- Vyhodnotiť možnosti oživenia ľudových historických tradícií

5) Rozvinúť spoluprácu kultúrnych aktérov vo všetkých sférach pôsobenia v regióne Košického kraja

Jeden z najdôležitejších prístupov ako riešiť podporu kultúry je budovanie partnerskej platformy spolupráce. Spolupráca nech je v akomkoľvek rezorte má obyčajne za cieľ posilniť synergický efekt spoločného smerovania k vytýčeným cieľom. Ak je spoločným cieľom dosiahnuť vyššiu úroveň kultúry v regióne je potrebné spojiť sily a kapacity všetkých inštitúcií, ktoré majú mandát alebo záujem v danej oblasti konať. Oblasť kultúry je zvlášť citlivá na spoluprácu, obsahuje viacero platforiem kde spolupráca či už na javisku alebo v hudobnom telese je absolútne nevyhnutná, na druhej strane kultúrne aktéri medzi sebou súťažia o prístup k obmedzeným zdrojom. Kvalitne koncipovaná, riadená a uskutočňovaná spolupráca rieši ak už nie eliminuje potenciálne vznikajúce konflikty a súťaživosť, rozdeľuje zdroje, upozorňuje na príležitosti, zdieľa kapacity a vytvára účelové širšie alebo užšie záujmové dočasné alebo trvalejšie združenia a zväzky. Pre vytvorenie a riadenie takejto kvalitnej platformy je potrebné uskutočniť rad opatrení : od analýz očakávaní a ponúk až po spoločné financovanie, projekty a akčné plány.

Špecifický cieľ 1 : Identifikovať spoločné záujmy a platformy spolupráce

Každá spolupráca začína identifikáciou spoločných záujmov a východísk. Je potrebné dôkladne spoznať vlastné problémy, záujmy a východiská, aby jednotlivé zariadenia spoznali svoj partnerský potenciál a mohli predostrieť svoju ponuku na

spoluprácu. Výhodiskom každej spolupráce je schopnosť kvalitnej komunikácie. Pre získanie zručností ako účinne komunikovať je potrebné, aby sa manažment kultúrnych zariadení ako aj personál zdokonalil v tejto zručnosti. Pre vytvorenie skutočne kvalitnej partnerskej platformy je potrebné vedieť čo chce zariadenia partnerstvom získať/dosiahnuť, čo preto ponúka a čo požaduje. V prípade, že ide o spoluprácu s kultúrnym aktérom, ktorý predstavuje potenciálnu konkurenciu je veľmi dôležité nájsť východiská spolupráce a spoločné záujmy a výhody vyplývajúce z partnerstva.

Opatrenie 1.1. Analyzovať podmienky a východiská spolupráce

Podmienky a východiská spolupráce odzrkadľujú stav v akom sa zariadenie nachádza. Je potrebné kvalitne popísať a spoznať silné a slabé stránky zariadenia (vnútorné prostredie) a kvalitne ich podoprieť presnými ukazovateľmi. Kvalitne spracovaná SWOT analýza pomôže spoznať vzťahy medzi jednotlivými stránkami zariadenia a jednotlivými ukazovateľmi. Popis vonkajšieho prostredia (príležitosti a hrozby) na druhej strane poukazuje na spoločné riziká a ohrozenia, ktoré ohrozujú aj potenciálneho partnera a preto im môže nové partnerstvo účinne čeliť.

Navrhované aktivity:

- Analyzovať vzdelávacie potreby manažmentu a personálu v oblasti komunikačných zručností
- Podrobne analyzovať vlastné prostredie a danosti (SWOT analýza zariadenia)
- Sumarizovať problémy a potreby
- Pripraviť komunikačnú stratégiu pre vyjednávanie s partnerom

Opatrenie 1.2. Analyzovať a identifikovať záujmy

Pre prípravu komunikačnej stratégie s potenciálnym partnerom o možnej spolupráci je potrebné analyzovať a identifikovať záujmy vlastného zariadenia. Po analýze problémov a daností v prvom opatrení je potrebné prioritizovať problémy, ktoré sa budú prednostne riešiť. Ich prvoradé riešenie je záujmom danej inštitúcie a preto sa stáva prioritným cieľom.

Navrhované aktivity :

- Uskutočniť prioritizáciu problémov zariadení a aktérov
- Pripraviť zoznam prioritných cieľov

Opatrenie 1.3. Vytvoriť rámec pre formy spolupráce

Obsahom komunikačnej stratégie zariadenie musí byť aj navrhovaný rámec pre spoluprácu. Vzhľadom na identifikované ciele a priority sa potreby inštitúcie rôznia. Od partnerov sa obyčajne očakávajú zdroje, know-how, expertíza, odbornosť kapacita.. Rámec spolupráce bližšie popisuje a vysvetľuje v akých oblastiach a do akej miery a rozsahu ponúka a očakáva spoluprácu. Vytvorený rámec veľmi uľahčuje následné vyjednávanie o podmienkach partnerstva.

Navrhované aktivity :

- Vytýčenie záujmových oblastí
- Vytýčenie cieľov záujmových oblastí
- Spracovanie ponuky a dopytu
- Interná komunikácia rámca spolupráce – interné stotožnenie

Opatrenie 1.4. Spracovať a prijať akčný plán spolupráce

Akčný plán spolupráce je v podstate produkt vyjednávania o partnerskej spolupráci. Obsahuje východiská a spoločne odsúhlasené záujmy partnerov, vytýčené ciele a formy spolupráce, popis vkladov partnerov, zodpovednosti, rozpočet a časový harmonogram. Kvalitný akčný plán by mal obsahovať aj rámec pre monitoring a vyhodnocovanie spolupráce a tiež opatrenia pre riešenie prípadných konfliktov medzi partnermi.

Navrhované aktivity:

- Definovať a interne komunikovať záujmy zariadenia/aktéra
- Pripraviť strategický plán partnerstva
- Pripraviť akčný plán partnerstva
- Menovať zodpovedných
- Alokovať zdroje pre spoluprácu

Špecifický cieľ 2 : Podporovať diverzifikované a viacodvetvové podujatia zapájajúce viaceré oblasti kultúry (spev, tanec, poézia, hudba, výtvarné umenie, divadlo)

Pre zvýšenie konkurencieschopnosti a integrity regionálnej kultúrnej ponuky je potrebné zvážiť vytvorenie prostredia pre organizáciu viacodvetvových podujatí, ktoré zapájajú viaceré sektory kultúry. Takéto festivaly kultúry obyčajne prispievajú k tvorbe a posilneniu identity regiónu, lákajú zahraničných a domácich návštevníkov a vyvolávajú pozornosť médií. V prípade úspechu sa obyčajne takýmto podujatiam dostáva tá najlacnejšia a najúčinnnejšia reklama - ústne podanie o zážitkoch a kvalite podujatia. Viaceré prieskumy hovoria o ústnom podaní ako najdôveryhodnejšej forme propagácie akcií pretože, obyčajne neexistuje komerčný dôvod pre skreslenie informácie. Organizácia takýchto podujatí však vyžaduje existenciu kvalitných partnerstiev a alokáciu výrazných zdrojov (ľudských, materiálnych, finančných) pre dosiahnutie želaného účinku. Kritickým bodom organizácie je veľmi kvalitné riadenie organizácie a získavanie sponzorov, ktorí zabezpečia predchádzajúcu a následnú publicitu ako aj potrebné (chýbajúce) finančné zdroje.

Opatrenie 2.1. Analyzovať možnosti a podmienky podujatí

Kvalitné podujatie takéhoto záberu a účasti vyžaduje starostlivú prípravu začínajúcu od analýz potrieb a želaní cieľovej skupiny. Organizáciu takéhoto podujatia je možné úspešne organizovať ak existuje reálny dopyt po kultúre (bude zabezpečená návštevnosť). Odhad dopytu sa zakladá na prieskumoch verejnej mienky a na prieskumoch v rámci špecifických skupín ktorým je podujatie určené. Kvalitne naplánované a logisticky prepojené podujatie dokáže uspokojiť potreby širokej palety klientov a pritiahne kýženú pozornosť všetkých zainteresovaných

Navrhované aktivity :

- Analýza potrieb a želaní cieľovej skupiny
- Analýza návštevnosti podobných podujatí v regióne a mimo neho
- Analýza logistického usporiadania podujatia
- Analýza finančnej rentability podujatia

Opatrenie 2.2. Vytvoriť schémy a modely zapájania rezortov kultúry

Podobne ako pri iných partnerských schémach je pre multirezortné podujatie potrebné vypracovať model uskutočnenia. Model by mal zohľadňovať proporcionalitu (aké

žánre v akom zastúpení by mali byť prezentované) ako aj časový sled alebo konkurenciu (súbežné alebo následné predstavenia). Kvalitná schéma podujatia môže obsahovať aj mapové rozmiestnenie jednotlivých podujatí.

Navrhované aktivity:

- Vytvoriť koordinačný programový tím
- Spracovať zadávacie podmienky práce tímu (kto, čo bude kedy robiť)
- Pripraviť ideový model podujatia
- Naplánovať proporcionalitu
- Pripraviť časový rámec (Ganttov diagram)

Opatrenie 2.3. Navrhnuť a implementovať akčný plán podujatí

Akčný plán podujatí je už viac menej presný program podujatia, ktorý popisuje kto, kedy, kde a ako uskutoční jednotlivé vystúpenia. Dobrý akčný plán obsahuje aj konkrétne zodpovednosti, ak je to potrebné aj návody ako čo zabezpečiť a vzhľadom na to, že je to interný dokument tak aj rozpočet na jednotlivé časti podujatia. Na základe akčného plánu je možné spracovať program pre verejnosť, propagačné letáky pre cieľové skupiny a tlačové správy.

Navrhované aktivity:

- Definovať a interne komunikovať plán podujatí
- Pripraviť akčný plán podujatia
- Menovať zodpovedných
- Alokovať zdroje pre zabezpečenie aktivít

Špecifický cieľ 3 : Zvýšiť mieru účasti kultúrnych aktérov na programoch a projektoch národnej a európskej spolupráce

Programy podpory kultúry na národnej a európskej úrovni poskytujú príležitosti pre financovanie rozvojových aktivít kultúrnych zariadení a aktérov v rôznych oblastiach. Tematické programy Direktorátu EÚ pre kultúru na základe programových balíčkov vypisujú ročné témy, ktoré komunitárne program podporujú. V prípade medzinárodných programov tie sú otvorené pre nadnárodné partnerstvá kde sa vyžaduje minimálna účasť partnerov z troch až piatich krajín. V prípade národnej podpory, pravidlá stanovuje MK SR. Nevyhnutnou podmienkou účasti zariadení je dobrá komunikačná schopnosť a jazyková vybavenosť. Znalosť projektového prostredia a schopnosti riadiť čas, aktivity a zdroje sú základom úspechu na projektoch európskej spolupráce.

Opatrenie 3.1. Analyzovať predpoklady zapojenia kultúrnych aktérov do programov a projektov národnej a európskej spolupráce

Zapojenie do európskych a medzinárodných projektov od kultúrnych zariadení vyžaduje aktívnu účasť a dobré komunikačné schopnosti. Vzhľadom na požiadavky a časový tlak je nevyhnutné plne ovládať elektronickú komunikáciu, mať potrebné zvyklosti a nevyhnutné jazykové vedomosti. Analýza prostredia kultúrnych zariadení a aktérov v oblasti ľudských zdrojov umožní stanoviť vzdelávacie a tréningové ciele a doplniť chýbajúce IKT a jazykové zručnosti.

Navrhované aktivity:

- Uskutočniť personálny audit schopností a zručností personálu
- Navrhnuť tréningový a vzdelávací plán zamestnancov

- Uskutočniť vzdelávanie jazykov, manažmentu a IKT
- Vyhodnotiť výsledky a dopad vzdelávania jazykov, manažmentu a IKT

Opatrenie 3.2. Analyzovať programy národnej a európskej spolupráce

Mnohí žiadatelia o prostriedky európskej pomoci sa uchádzajú o finančnú pomoc na základe aktuálnych výziev. Tento prístup im síce umožňuje prístup k zdrojom podpory avšak málokedy **nerieši** naliehavé potreby a priority daného zariadenia. Analyzovať programy národnej a európskej pomoci je vhodné až po stanovení vlastných rozvojových priorít a zámerov. Rešerš a analýza vhodných programov potom umožní riešiť najnaliehavejšie potreby a problémy kultúrnych zariadení a aktérov.

Navrhované aktivity:

- Analýza vlastných priorít a zámerov zariadenia na základe strategického a akčného plánu
- Rešerš a vyhľadávanie dodatočných /primárnych zdrojov financovania zámerov
- Analýza podmienok národných a európskych programov
- Príprava stručných počiatočných zámerov

Opatrenie 3.3. Pripraviť modely inovatívnych a konkurencieschopných podujatí

Ak sú známe a spracované výzvy na predkladanie projektov a programov spolupráce, je možné vytvárať pripraviť inovatívne modely konkurencieschopných návrhov. V prípade ak kultúrne zariadenia a aktéri nemajú skúsenosti a potrebné zručnosti na prípravu takýchto zámerov je možné sa uchýliť k budovaniu rozvojového partnerstva (viď časť o partnerskej spolupráci). V prípade chýbajúcich zručností je potrebné dávno pred výzvou uskutočniť potrebné vzdelávanie personálu.

Navrhované aktivity:

- Preskúmať a vyhodnotiť zručnosti personálu
- Doplniť chýbajúce zručnosti
- Vybudovať partnerské vzťahy
- Pripraviť modely a návrhy podujatí

Opatrenie 3.4. Vytvoriť spolupracujúce partnerstvá a pripraviť projekty

Posledným krokom potrebným pre využitie programov pomoci je príprava kvalitných zámerov a rozvojových projektov. Vzhľadom na požiadavky na európsky charakter podujatí a partnerskej spolupráce je potrebné iniciovať a uzavrieť partnerstvá. Pre uzavretie partnerstiev platia všetky pravidlá popísané v ostatných opatreniach tejto stratégie s tým rozdielom, že ide o partnerov z viacerých krajín kde existuje odlišná kultúra komunikácie, jazykových a IKT zručností. Jazyk a komunikačné zručnosti sú dva faktory, ktoré výrazne ovplyvňujú kvalitu a pripravenosť návrhov.

Navrhované aktivity:

- Analyzovať komunikačné a IKT zručnosti potenciálnych partnerov
- Analyzovať odborný vklad partnerov
- Vyhodnotiť akčný plán a zámer projektu
- Vyjednať rozdelenie prác a zdrojov
- Pripraviť časový harmonogram prípravy a podania projektu
- Pripraviť projektový návrh s príslušnými prílohami

- Analyzovať zdroje, kofinancovanie a finančný model grantového programu
- Podat' projektový návrh

Špecifický cieľ 4 : Vytvoriť podmienky pre spoluprácu s inými sektormi hospodárskeho a sociálneho života (kultúrne klastre a verejno-súkromné partnerstvá).

Kým v predchádzajúcich kapitolách bolo pojednávané o spolupráci s inými kultúrnymi zariadeniami a operátormi, tento cieľ sa zameriava na spoluprácu s inými hospodárskymi a sociálnymi sektormi. Príkladom môže byť nižšie rozpracovaná špecifická časť zameraná na cestovný ruch. Hlavnými dôvodmi spolupráce kultúrnych zariadení s inými rezortmi sú

- 1) šetrenie finančných zdrojov
- 2) riešenie personálnych problémov
- 3) riešenie priestorových problémov
- 4) riešenie kvality poskytovaných služieb
- 5) využitie disponibilných priestorov
- 6) zvýšenie dodatočných príjmov

Spolupráca s inými rezortmi umožňuje zvýšiť kapacitu zariadenia alebo šetriť obmedzenými zdrojmi. Formy spolupráce sa môžu výrazne líšiť : od dohody o vykonaní práce, cez vzájomné prenájmy priestorov až po spoločné rozvojové projekty a verejno-súkromné partnerstvá.

Opatrenie 4.1. Analyzovať potreby, danosti a ciele iných sektorov hospodárskeho a sociálneho života

Opatrenie má za cieľ analyzovať potreby, danosti a ciele iných potenciálnych partnerov pochádzajúcich z iných rezortov hospodárskeho a sociálneho života. Čiastočne sa tento cieľ prekrýva s opatreniami v cestovnom ruchu a v školstve, vzájomné výhody zo spolupráce však nie sú obmedzené iba na tieto dva rezorty.

Navrhované aktivity:

- analýza potrieb a očakávaní potenciálnych partnerov
- príprava foriem vyjednávania

Opatrenie 4.2. Vytvoriť modely spolupráce (kultúrne klastre a verejno-súkromné partnerstvá)

Ak počiatočné analýzy preukážu vzájomnú výhodnosť spolupráce je potrebné vytvoriť modely budúcej spolupráce. Typ spolupráce môže siahať od jednoduchého obchodného vzťahu až po konzorciá a formálne siete vybudované za účelom dosiahnutia spoločnej výhody a prínosov.

Navrhované aktivity :

- príprava komunikačnej schémy
- príprava rámca spolupráce
- Príprava formy spolupráce
- Analýza možných rizík, dopadov a benefitov
- Formalizácia (vytvorenie) spolupráce
- Monitoring a vyhodnocovanie výsledkov a dopadu spolupráce

6) Rozvinúť cestovný ruch orientovaný na oblasť kultúry a kvalitu sprievodných služieb cestovného ruchu v oblasti kultúry

Do pojmu **kultúrny cestovný ruch** možno zhrnúť všetky vzdelávacie, študijné, umelecké, archeologické, hudobné, literárne, divadelné či operné zájazdy, ako aj zájazdy na rôzne festivaly, prehliadky kultúrnych statkov a účasť na kultúrnych podujatiach.

V rámci kultúrneho dedičstva možno v zásade rozlíšiť štyri formy kultúrneho cestovného ruchu:

- architektonické pamiatky, svetské stavby (zámky, hrady, paláce, domy, opevnenia, bane, priemyselné pamiatky, mosty, atď.), sakrálne stavby (kostoly, katedrály, kláštory, náboženské stavby a miesta) a náleziská vykopávok, pohrebiská, ruiny, staré sídla, atď.,
- parky, záhrady, vodné kanály, atď.,
- kultúrne zariadenia (múzeá, galérie, obrazárne, knižnice, archívy, atď.),
- kultúrne podujatia (festivaly, výstavy, predstavenia, koncerty, ľudové slávnosti, folklórne večery, náboženské podujatia, výročia, jubileá, atď.).

Kultúrny cestovný ruch tvorí iba malú časť trhu cestovného ruchu a má iba krátkodobý charakter. Od 70-tych rokov minulého storočia však v Európe neustále narastá záujem o kultúrne dedičstvo. Každý rok ministerstvá kultúry Európskej únie prepožičiavajú jednému väčšiemu európskemu mestu titul "Kultúrne hlavné mesto Európy".

Kultúra je jedným z činiteľov, ktoré majú významný vplyv na cestovný ruch a všeobecnú voľbu destinácie návštevníkov. Rozvoj kvality kultúrnych služieb a produktov je preto determinantom zvýšenia kvality cestovného ruchu. Integrovaná ponuka zariadení viacerých rezortov môže mať významný dopad na aktívny cestovný ruch. V tejto integrovanej ponuke kultúra môže slúžiť ako doplnková voľno časová aktivita slúžiaca na predĺženie doby pobytu návštevníka alebo ako primárny cieľ návštevy, ktorému sa prispôsobujú iné služby (ubytovanie, stravovanie, doplnkový voľný čas). Ak má kultúrne zariadenie plniť primárnu funkciu pri zvyšovaní návštevnosti regiónu musí dosahovať veľmi vysokú kvalitu pri poskytovaní služieb alebo tovarov.

Špecifický cieľ 1: Analyzovať svetové trendy návštevnosti kultúrnych zariadení a podujatí turistami a vyhodnotiť najlepšie praktiky v danej oblasti.

Analýza svetových trendov a dopadov návštevnosti kultúrnych zariadení je prvým krokom pri zostavení integrovaných balíčkov ponuky cestovného ruchu. Analýza nielen poskytne potrebné údaje pre vyhodnotenie hospodárskeho dopadu návštevnosti, ale poskytne aj príklady najlepších praktík pri zabezpečovaní najvyššej návštevnosti.

Opatrenie 1.1. Vyhľadávať a priebežne analyzovať informácie a údaje návštevnosti kultúrnych zariadení a podujatí v Európe a vo svete

Okrem spolupráce kultúrnych zariadení v rámci kraja, SR a Európy za účelom zapojenia sa do spoločných programov a projektov je potrebná aj spolupráca za účelom výmeny informácií o návštevnosti zariadení a podujatí. Zaujímavá bude inšpirácia svetovými metropolami kultúry, ale predovšetkým regiónmi, ktoré sú významom bližšie významu Košického kraja. Údaje je potrebné získavať aj prostredníctvom workshopov a komunikáciou cez sieť ako aj štatistikami cez slovenské zastupiteľstvá v zahraničí.

Navrhované aktivity :

- Analyzovať existujúce podmienky a rezervy spolupráce v oblasti výmeny informácií o návštevnosti zariadení a podujatí.
- Rozvinúť existujúce kontakty a využiť ich na výmenu informácií o návštevnosti a hospodárení.
- Využiť rámec spolupráce aj na výmenu informácií.
- Zapojiť sa do sietí výmeny informácií.
- Hľadať a využívať overené a zabehnuté systémy získavania informácií.

Opatrenie 1.2. Vyhodnocovať svetové trendy návštevnosti a hospodárenia kultúrnych zariadení

Získané informácie je potrebné účelne spracovať a vyhodnotiť, pričom vhodné je ich zhrnúť do jednoduchej a ľahko čitateľnej formy, ktorá poskytne užívateľom výstupov podklad, na základe ktorého sa prijímu dobré rozhodnutia. Forma by mala byť jednotná, napriek tomu že podklady budú rôznorodé. Zabezpečená by mala byť aj dostupnosť informácií zainteresovaným subjektom.

Navrhované aktivity:

- Prevedenie získaných informácií do jednotnej formy, vhodnej pre ďalšie spracovanie.
- Vytvorenie metodiky vyhodnocovania trendov
- Tvorba vyhodnotení pre rôzne typy zariadení.
- Odovzdávanie výstupov cieľovým subjektom.

Opatrenie 1.3. Vyhodnocovať najlepšie praktiky v oblasti kultúrneho cestovného ruchu

Potrebné je zhromaždiť a katalogizovať prípady príslušných ukážok z praxe a potom zostaviť chartu, ktorá bude slúžiť ako referenčná pomôcka odborníkom pôsobiacim v oblasti kultúry. Subjekty musia byť schopné jasne určiť metódu na získanie nových dôležitých riešení. Užitočná je existencia siete, ktorá objavuje a testuje najlepšie praktiky vo vzťahu k projektom prispievajúcim zlepšovaniu stavu kultúry a šíri ich všetkým subjektom s cieľom pomôcť stimulovať ich rast.

Navrhované aktivity:

- Zhromaždenie ukážok najlepších praktík potenciálne využiteľných v kultúrnych zariadeniach Košického kraja.
- Vydanie ukážok ako materiálu dostupného odborníkom a manažérom týchto zariadení.

- Organizovanie pravidelných stretnutí (workshopov) na tému výmeny informácií a využívania najlepších praktík.

Špecifický cieľ 2: Uskutočniť analýzu medzier, potrieb a príležitostí pre rozvoj kultúrneho CR v jednotlivých subregiónoch Košického kraja

Pre identifikáciu príležitostí, ktoré vyplývajú z aktívneho cestovného ruchu je potrebné vykonať v regióne analýzu medzier a potrieb, ako aj existujúcej ponuky. Turisti majú záujem o kultúrne aktivity, podujatia, o návštevu kultúrnych zariadení, známe sú však príklady, keď sa potenciálny konzument nestretne s ponukou, resp. ponuka nie je vyhovujúca časovo, priestorovo, prípadne neponúka jazykové mutácie nevyhnutné pre zahraničných návštevníkov

Opatrenie 2.1. Uskutočniť SWOT analýzu vzhľadom na potreby a ponuky cestovného ruchu.

Zistenie silných a slabých stránok kultúrnych podujatí a zariadení, ale aj príležitostí a ohrození predstavuje základný podklad pre analýzu a následné prijatie rozhodnutí. Tieto údaje je možné získať od samotných kultúrnych zariadení, ktoré sa stretávajú s pripomienkami svojich klientov, od aktérov činných v oblasti cestovného ruchu, od odborníkov na kultúru a cestovných ruch, prípadne oslovením samotných návštevníkov regiónu.

Navrhované aktivity:

- Uskutočniť SWOT analýzu v spolupráci s manažmentom a pracovníkmi kultúrnych zariadení.
- Uskutočniť SWOT analýzy na stretnutí tvorcov balíkov cestovného ruchu (cestovné kancelárie domáce aj zahraničné) a odborníkov domácich a zahraničných – potreba hľadania spolupráce cez medzinárodné organizácie ako UNESCO, naše zahraničné zastupiteľstvá,
- Vytvoriť unifikovaný dotazník návštevníka rôznych typov kultúrnych zariadení a podujatí, v rámci ktorého bude možné zistiť, čo je potrebné zlepšiť vo vzťahu k rôznym typom klientov (vrátane turistov).

Špecifický cieľ 3: Analyzovať existujúce stratégie rozvoja CR regiónu a pripraviť akčné plány účasti kultúrnych zariadení na ich realizácii

Plány využitia kultúrnych zariadení a produktov a služieb operátorov kultúry musia byť v súlade s existujúcimi stratégiami rozvoja cestovného ruchu regiónu. Kultúra je pre turizmus dôležitým aspektom, predstavuje súčasť balíkov ponuky cestovného ruchu, z menšej časti aj prvotným dôvodom pre návštevu regiónu. Jednotlivé projekty by mali byť zamerané napríklad na modifikáciu ponuky kultúrnych zariadení, aby ich podujatia boli bez problémov zahrnutelné do ponúkaných balíkov poskytovateľov služieb. Výhodná môže byť aj spolupráca na podujatiach, ktorých realizácia bude mať pozitívny dopad pre všetky zúčastnené strany.

Opatrenie 3.1. Analýza existujúcich stratégií regiónu

Vytvorených je viacero stratégií na úrovni kraja, ale aj menších regiónov a lokalít. Základným dokumentom je Koncepcia rozvoja cestovného ruchu v KSK, ktorého

súčasťou je analýza kultúrneho cestovného ruchu a prítlačlivých jedinečných podujatí v kraji. Analyzované sú aj ich nedostatky, ktorými sú nekoordinovanosť, v dôsledku čoho dochádza ku kolízii termínov; v niektorých prípadoch absencia pevných termínov podujatí; slabá propagácia.

Navrhované aktivity:

- Vytvoriť zoznam existujúcich stratégií a existujúcich akčných plánov, ich zhromaždenie.
- Vyhľadať časti týkajúcich sa priamo kultúry.
- Komplexná analýza.

Opatrenie 3.2. Zosúladenie stratégií s akčnými plánmi a cieľmi kultúry/ koncepciami rozvoja jednotlivých oblastí kultúry

V nadväznosti na analýzy je potrebná príprava samotných akčných plánov, ktoré budú zamerané na odstránenie zistených nedostatkov, na vytvorenie ponuky vhodnej pre cestovný ruch, koordináciu jednotlivých subjektov a podujatí s potrebami poskytovateľov služieb v CR a ich klientov. Akčné plány sa budú týkať jednotlivých kultúrnych zariadení, prípadne sa budú definovať projekty zahŕňajúce viaceré subjekty pre dosiahnutie vyššej atraktívnosti výstupov pre cestovný ruch.

Navrhované aktivity:

- Navrhnuť akčné plány, pre jednotlivé kultúrne zariadenia, prípadne pre zlepšenie koordinácie podujatí organizovaných subjektmi mimo siete kultúrnych zariadení (rôznymi kultúrnymi agentúrami).
- Pripomienkovanie plánov zo strany aktérov činných v cestovnom ruchu.
- Spolupráca s mestom Košice v kandidatúre na Európske hlavné mesto kultúry aj z pohľadu potrieb cestovného ruchu.

Špecifický cieľ 4: Pripraviť a realizovať sub-regionálne stratégie rozvoja CR s dôrazom na kultúrny turizmus

Stratégia rozvoja cestovného ruchu regiónu slúži za podklad pre vypracovanie sub-regionálnych (župných, okresných či mikroregionálnych stratégií). Vzhľadom na existujúce historické administratívne dedičstvo sídelnej štruktúry je možné vypracovať sub-regionálne stratégie podľa bývalého župného členenia (Gemer, Spiš, Tokaj, Medzibodrožie,) prípadne podľa iných daností (prírodné parky – Slovenský kras).

Opatrenie 4.1. Analyzovať regionálnu stratégiu podľa historických, prírodných alebo iných členení

Regionálna stratégia je členená tematicky, nie geograficky, v rámci jednotlivých tém sa však spomínajú atraktivity z jednotlivých historických a prírodných regiónov. Stratégie zamerané na menšie regióny by okrem zhrnutia analýz a syntéz obsiahnutých v regionálnej stratégii mali obsahovať podrobnejšie údaje a presnejšie mierené ciele a opatrenia.

Navrhované aktivity:

- Definovať regióny na základe prírodných alebo historických kritérií.
- Vytvoriť pomocný dokument Koncepcie rozvoja cestovného ruchu v KSK, kde sa tematické členenie zmení na regionálne.

Opatrenie 4.2. Integrovať záujmy, potreby a očakávania rôznych aktérov rôznych rezortov do sub-regionálnej stratégie cestovného ruchu

Potrebné je vytvoriť mechanizmus získavania podnetov a informácií o záujmoch, potrebách a očakávania zo strany rôznych subjektov, ktorý umožní všetkým aktérom participovať na tvorbe stratégií. Následne je nutné definovať spôsob rozhodovania v prípade protichodných záujmov.

Navrhované aktivity:

- Vytvoriť databázu aktérov zainteresovaných v oblasti kultúry a CR a zabezpečiť ich prepojenie (protredníctvom TIC a Míciok, miest a obcí, osvetových stredísk – integrovaná informačná sieť...)
- Definovať mechanizmus komunikácie o záujmoch, potrebách a očakávaniach aktérov.
- Zhrnutie údajov a vytvorenie systému cieľov a opatrení zohľadňujúcich tieto záujmy.

Opatrenie 4.3. Vypracovať a implementovať sub-regionálnu stratégiu rozvoja cestovného ruchu

Na základe podkladov sa vytvoria stratégie, ktoré budú pripomienkované aktérmi uvedenými v databáze. Zodpovednosť za vypracovanie by mal, v prípade väčších alebo významnejších regiónov samosprávny kraj, alebo, v prípade menších lokalít, mikroregionálne združenia, prípadne združenia podpory rozvoja cestovného ruchu. Stratégie budú zverejnené prostredníctvom internetu (napríklad na stránke KSK), prípadne v tlačenej forme. Súčasťou musí byť určenie zodpovednosti za implementáciu stratégie a spôsoby monitorovania a kontroly.

Navrhované aktivity:

- Finalizovať stratégie, organizovať pripomienkovanie.
- V prípade potreby predložiť stratégie na schválenie zastupiteľstvu KSK a príslušným mikroregiónom.
- Realizovať stratégie spôsobom nimi definovaným, zaviesť monitoring a kontrolu.

Špecifický cieľ 5: Navrhnúť mechanizmy pre zvýšenie kvality sprievodných služieb cestovného ruchu v oblasti kultúry v segmentoch mobility, ubytovania, stravovania a voľného času.

Optimálne využitie cestovného ruchu pre rozvoj regiónu si vyžaduje návrh, prípravu a realizáciu ucelených, komplexných ponúk a to nielen v jeho centrách. Kultúrne zariadenia a služby či produkty kultúrnych aktérov sú významnou súčasťou týchto ponúk. Okrem nich však aktívny cestovný ruch vyžaduje pestrú ponuku sprievodných služieb ako je ubytovanie, stravovanie a voľný čas. Kultúrne služby a atrakcie spolu

s prírodnými danosťami a historickým dedičstvom (architektúra, tradície) sú hlavným dôvodom príchodu návštevníkov. Kvalita sprievodných služieb však býva určujúcim faktorom dĺžky pobytu ako aj spokojnosti klientov.

Opatrenie 5.1. Analyzovať dostupnosť, kvalitu a pripravenosť sprievodných služieb cestovného ruchu

Sprievodné služby je možné analyzovať v jednotlivých lokalitách (regiónoch), napríklad okresoch, historických župách, prírodných oblastiach, alebo vzhľadom k existujúcim kultúrnym atraktivitám – zariadeniam alebo podujatiam. Analýza sa týka ubytovania, stravovania, ponuky iných atraktivít (mimo oblasti kultúry). Podkladmi môžu byť existujúce stratégie, údaje Štatistického úradu SR, prieskum na mieste, prípadne komunikácia s poskytovateľmi služieb.

Navrhované aktivity:

- Určiť okruh analyzovaných služieb vzťahujúcich sa k ponuke kultúrnych služieb a atrakcií.
- Určiť spôsob získavania údajov o sprievodných službách.
- Definovať spôsob hodnotenia kvality, dostupnosti a pripravenosti služieb.
- Získanie údajov.
- Kompletizácia analýzy.

Opatrenie 5.2. Vytvoriť záujmové partnerstvá rôznych segmentov služieb cestovného ruchu

V regióne už sú vytvorené viaceré združenia zamerané na rozvoj cestovného ruchu. V oblastiach, kde partnerstvá chýbajú je vhodné iniciovať ich vznik. Ak existujú, je potrebné overiť, či sú organizácie poskytujúce kultúrne služby členmi týchto partnerstiev. Partnerstvá by mali dbať o to, aby kultúra bola plnohodnotnou súčasťou ponuky v rámci oblasti cestovného ruchu, resp. aby sa stala príčinou návštevy regiónu zo strany turistov. Ide predovšetkým o partnerstvá : protredníctvom TIC a Míciok, miest a obcí, osvetových stredísk, mikroregionálnych a regionálnych združení a pod. Je potrebné vypracovať koncepciu integrovanej informačnej siete cestovného ruchu regiónu.

Navrhované aktivity:

- Získať informácie o existujúcich partnerstvách v cestovnom ruchu.
- Overiť členstvo kultúrnych zariadení v týchto partnerstvách.
- Iniciovať vznik partnerstiev v oblastiach kde neexistujú.
- Zabezpečiť fungovanie partnerstiev.

Opatrenie 5.3. Zvýšiť kvalitu sprievodných služieb CR

Na základe analýz je nutné definovať spôsoby ako zlepšiť kvalitu poskytovaných služieb tam, kde to je možné. Spôsobom môže byť v prípade súkromného sektora podpora zo strany verejného sektora (resp. prostredníctvom európskych fondov). V prípade verejného sektora je možné uzatvoriť dohody medzi KSK a inými subjektmi, resp. partnerstvami, za účelom spoločného hľadania riešení problémov a synergického pôsobenia.

Navrhované aktivity:

- Definovať problémy, ktoré je nutné odstrániť, ich prioritizácia.
- Navrhnuť spôsob zlepšenia situácie.
- Návrh systému monitoringu a kontroly zlepšovania.

Špecifický cieľ 6: Podieľať sa na vytváraní produktov kultúrneho, kultúrno-historického CR

Je potrebné vypracovať pevné trasy kultúrnych podujatí a spojenie niekoľkých miest (napr. Gotická cesta, Železná cesta, Vínná cesta, Cisárska poštová cesta, ...Potulky po hradoch a zámkoch, kaštieľoch, ..atď.) K tomu je potrebné naviazať kultúrne podujatia, ktoré znamenajú isté vrcholy sezón (festivaly, výstavy, predstavenia). Takéto podujatia je potrebné pravidelne opakovať, aby sa dostali do povedomia návštevníkov a vytvorili aj imidž mestu či regiónu. Je vhodné ich aj využiť na predĺženie turistickej sezóny.

Navrhované aktivity:

- Hľadať partnerov a hlavných aktérov k jednotlivým cestám
- Analyzovať možné prepojenia
- Vytvárať produkty
- Zabezpečiť spoločnú propagáciu

6) Zvýšiť mieru propagácie všetkých záujmových oblastí a sfér kultúry a zlepšiť marketing existujúcich a pripravovaných podujatí

Špecifický cieľ 1 : Zvýšiť mieru zručností a schopností personálu kultúrnych zariadení a aktérov v oblasti kultúry v oblasti marketingu, reklamy a propagácie.

Región Košického kraja disponuje dostatočným potenciálom ponúkajúcim kultúrne služby. Pri pokračujúcej rekonštrukcii technickej infraštruktúry a zvyšovania kvality služieb je potrebné rozvíjať schopnosti manažmentu a personálu zariadení, ale aj iných regionálnych aktérov propagovať a prezentovať existujúce a pripravované podujatia. Získané vedomosti a zručnosti kultúrnych aktérov musia byť integrované do modelu, ktorý účinne prezentuje a ponúka kultúrne danosti a služby regiónu pre domácich užívateľov ako aj pre prichádzajúcich návštevníkov. Marketingový model kultúry by mal zasiahnuť všetky formy komunikácie a využívať inovatívne formy prezentácie informácií.

Opatrenie 1.1. Návrh modelu propagácie kultúry v Košickom kraji

Napriek vydávaniu periodických mesačníkov (prehľad kultúrnych podujatí) a propagácii kultúrnych podujatí v médiách v regióne chýba ucelený systém propagácie ponúk a podujatí. Model propagácie by mal vychádzať z rozvojových cieľov kultúry a zachytiť potreby všetkých aktérov a zariadení kultúry v regióne.

Navrhované aktivity:

- Analýza potrieb propagácie
- Vytvorenie modelu propagácie
- Príprava štúdie uskutočniteľnosti
- Zavedenie modelu v podmienkach regiónu

Opatrenie 1.2. Príprava marketingovej stratégie kultúry

Stratégia vyjadruje smerovanie a orientáciu rozvojových aktivít kultúry v dlhodobom časovom horizonte. Stratégia predstavuje dohodnutý a všetkými zainteresovanými aktérmi odsúhlasený spôsob, ako dosiahnuť dlhodobé ciele a priority v rozvoji kultúry. Odsúhlasená stratégia sa premieta do dlhodobých plánov ďalšieho rozvoja iných rezortov samosprávy. Zvláštnosťou tvorby marketingovej stratégie je, že zahŕňa viacero subjektov a záujmových skupín, ktorých činnosť a vývoj je potrebné vziať do úvahy pri tvorbe stratégie. Najväčším problémom sú konfliktné záujmy, ktoré je potrebné pri tvorbe marketingovej stratégie zohľadniť, aby sa dosiahla ich integrácia.

Navrhované aktivity:

- Popis východiskovej situácie
- Analýza záujmov kultúrnych aktérov
- Definovanie rozvojových cieľov, ktoré má stratégia dosiahnuť
- Výber variantu stratégie
- Realizácia stratégie

Špecifický cieľ 2 : Pripraviť a zaviesť plány marketingu a propagácie kultúrnych podujatí a služieb u jednotlivých aktérov kultúry

Pri existencii modelu regionálneho marketingu kultúry je potrebné, aby sa jednotliví aktéri kultúry zapojili do jeho realizácie. Na to je potrebné vypracovať špecifické marketingové plány jednotlivých zariadení a aktérov. Tie následne budú zhromažďovať a dodávať údaje do regionálneho marketingového modelu a zabezpečovať integritu regionálnej kultúrnej ponuky.

Opatrenie 2.1. Príprava marketingovej stratégie zariadení a aktérov kultúry

Navrhované aktivity:

- Popis východiskovej situácie
- Analýza záujmov kultúrnych aktérov
- Definovanie rozvojových cieľov, ktoré má stratégia dosiahnuť
- Výber variantu stratégie
- Realizácia stratégie

Špecifický cieľ 3 : Navrhnuť a zaviesť regionálny systémový nástroj propagácie kultúry založený na využívaní inovatívnych nástrojoch IKT

Internet zohráva čoraz významnejšiu rolu na poli marketingu a kultúrne zariadenia ho čoraz viac využívajú pre svoju komunikačnú stratégiu. Pretože neexistujú geografické bariéry, Internet otvára dvere celému svetu a tak ponúka mnoho príležitostí.

V súčasnosti mať webstránku je nevyhnutnosť podobne ako mať telefón. Internetová stránka a e-mailová adresa majú výhodu zaslať správu rýchlo a ľahko, interakcia s klientom je možná v reálnom čase a náklady sú veľmi nízke. Nevýhodou Internetu je obmedzená vizuálna komunikácia, obecnosť nie je zaručená a "návštevy" na stránke nemusia reprezentovať záujem o kultúru a ponúkané služby. Okrem toho veľká skupina možných klientov ešte stále nevyužíva Internet.

Webstránka by mala byť spojená s celkovou komunikačnou stratégiou a nie len pre potrebu samotnej prítomnosti na sieti. Internet od základu mení spôsob ako zariadenia fungujú a najvýraznejší rozvoj v cestovaní a turistike za posledné desaťročie je dôsledkom zmien v schopnostiach a možnostiach Internetu.

Opatrenie 3.1. Zaviesť kvalitný Internetový portál pre potreby propagácie kultúry
Internetový portál kultúry by mal byť súčasťou webstránky regionálnej samosprávy, súčasne však by mal presahovať organogram úradu KSK. Portál kultúry by sa mal stať komunikačným, propagačným a marketingovým nástrojom regionálnej kultúry ako takej. Okrem samozrejme prepojenia na webstránky kultúrnych aktérov a zariadení by mal zastrešovať aj programovú ponuku jednotlivých zariadení a aktérov v čitateľne štruktúrovanej podobe a mal by uľahčiť rozhodovanie domácich a zahraničných návštevníkov podujatí a služieb kultúry.

Navrhované aktivity:

- Analyzovať propagačné potreby aktérov
- Zostaviť štruktúru a model propagácie
- Navrhnuť štruktúru a obsah portálu
- Navrhnuť model zberu a aktualizácie údajov od kultúrnych zariadení
- Zabezpečiť prevádzkovanie portálu na regionálnej úrovni

Opatrenie 3.2. Založiť a prevádzkovať e-spravodaj kultúry
Pri existujúcich obmedzených zdrojoch na kultúru a na jej propagáciu sa vydávanie elektronického spravodaja javí ako najúspornejšia cesta ku propagácii regionálnej kultúry. E-spravodaj má svoje obmedzenia najmä v súvislosti s jeho dostupnosťou u viacerých skupín klientov. Predpokladom využitia e-propagácie je kvalitné pripojenie k Internetu. Účelom e-spravodaja je to isté čo tlačíva, rozdielne sú len produkčné náklady keďže e-spravodaj sa netlačí, ale šíri Internetom alebo elektronickou poštou. Doporučuje sa rozosielať spravodaj vždy, keď sa niečo nové deje alebo aj sa nazbieral materiál na oznámenie. Stáva sa však dosť rušivým a znepokujúcim, keď adresáti dostávajú elektronické správy a maily bez zvláštného záujmu. Po čase adresát môže všetky nevyžiadané maily bez toho, že by ich čítal. Z uvedeného dôvodu je preto vhodné zaviesť model registrovaných adresátov, ktorí kliknutím na registráciu vyžiadali zasielanie e-spravodaja.

Navrhované aktivity :

- Analyzovať informačné potreby a dopyt klientov
- Sumarizovať obsah poskytovaných informácií
- Navrhnuť obsah a grafickú podobu spravodaja
- Navrhnuť registračný systém adresátov
- Zabezpečiť jazykové mutácie spravodaja

Špecifický cieľ 4 : Zvýšiť spoluprácu regiónu s masmédiami v oblasti propagácie kultúry

Existuje veľký počet spôsobov alebo kanálov pre šírenie informácií o ponuke služieb alebo kultúrnych podujatiach počnúc tlačovými ako sú noviny, časopisy, alebo vysielajúcimi (TV, rádio), vonkajšími (billboardy, postery) a tiež relevantnými novými médiami ako je internet. Odhliadnuc od týchto médií kde komunikácia má obyčajne podobu platenej reklamy existujú aj iné techniky komunikácie ako sú vzťahy s verejnosťou, zvláštne podujatia, semináre, obchodné výstavy a veľtrhy, vzťahy so zákazníkmi a ďalšie. Média poskytujú príležitosť osloviť potenciálnych zákazníkov kultúrneho zariadenia a ovplyvniť ich rozhodovanie ako aj chovanie, pretože média predstavujú základný nástroj pre šírenie informácií obsiahnutých v propagačnom balíku zacielenom na danú skupinu. Tak koncepcia marketingu, komunikácie a propagácie ide ruka v ruku s koncepciou médií.

Opatrenie 4.1. Zlepšiť spoluprácu regiónu v oblasti kultúry s tlačovými médiami

Noviny sa obyčajne používajú dvojako. Jedným spôsobom je platená inzercia a reklama. Väčšina propagácie na regionálnej a národnej úrovni sa deje cez inzercie. Propagačné inzeráty sú uverejnené po kontakte príslušného odboru inzercií daného média. Iný spôsob je cez publicitu. Všeobecne publicita sa využíva najúčinnejšie na miestnej úrovni. Väčšina novín publikuje o miestnych a regionálnych podujatiach alebo aktivitách, ktoré zaujímajú ich čitateľov formou komunitných kalendárov, ľudských príbehov, prierezových článkov, novinových inzerátov a fotografií. Pre potreby publicity sa využívajú aj editoriály hovoriace o vyjadrení názoru vašej organizácie na súčasné verejné témy o ktorých sa debatuje v komunite. Okrem toho niektoré noviny umožňujú organizáciám, aby niektorý ich zástupca napísal stĺpec, ktorý poskytuje „užitočné rady“ alebo iné informácie týkajúce sa verejných potrieb alebo iných záležitostí alebo iných oblastí záujmu pre celú komunitu.

Spravodajstvo o podujatí alebo aktivite je ďalšou cestou k publicite. Ak sa predpokladá, že udalosť bude mať dopad na väčšinu čitateľov novín alebo ak je to významné z iného hľadiska, miestne alebo regionálne noviny môžu mať záujem ju pokryť.

Navrhované aktivity:

- Zaviesť pravidelnú vydávanie „tlačových správ“ o kultúrnych podujatiach
- Navrhnuť a zaviesť model verejnej publicity / rubriky

Opatrenie 4.2. Zlepšiť spoluprácu regiónu v oblasti kultúry s vysielajúcimi médiami

Televízia sa využíva dvojako. Prvý spôsob je cez inzerciu. To sa deje kontaktovaním oddelenia inzercie danej stanice a zakúpenie vysielacieho (komerčného) času.

Druhý spôsob je formou publicity. Aj keď sa to od nich už nevyžaduje, mnohé komerčné televízne a rádiové stanice stále vysielajú programy verejného záujmu ako sú komunitné podujatia, týždenné špeciálne show, ktoré sa zaoberajú záujmami divákov, talk-show a volacie programy. U miestnych rozhlasových a TV staníc je potrebné preveriť aké programové ponuky vysielajú. Televízne a rozhlasové spravodajstvo je tiež jednou z ciest k publicite. Mnohé stanice poskytujú spravodajstvo ak sa daná udalosť alebo podujatie javia dôležitými pre divákov. Komerčné televízie a rozhlas taktiež vysielajú nespravodajské príbehy ako sú napríklad životné a zvláštne príbehy, zvláštna dokumentaristika, ktorá sa zaoberá so

službami alebo aktivitami v oblasti najbližších podujatí o ktoré majú záujem ich diváci.

Navrhované aktivity:

- Analyzovať pravidelné spravodajské programy rozhlasu a TV
- Vybudovať väzby na spravodajské programy
- Pripraviť programové balíčky vhodné pre dané médiá
- Zabezpečiť vlastnú publicitu a propagáciu

Glosár

(vysvetlenie pojmov a termínov)

Aktér - zainteresovaná osoba alebo inštitúcia, ktorá je danou stratégiou dotknutá (negatívne alebo pozitívne ovplyvnená alebo ovplyvniteľná zo stratégie vyplývajúcimi aktivitami) a ktorá má záujem alebo právomoc v danej oblasti záujmu kultúry cieľavedomo konať.

IKT - Informačné a komunikačné technológie akými sú napríklad Internet, elektronická pošta, tele-video konferencie, Internetový telefón, dištančné vzdelávanie cez Internet a podobne.

MSP - malé a stredné podniky (firmy zamestnávajúce od 2 do 250 zamestnancov)
Najčastejšie členenie podnikov : mikropodnik (do 10 zamestnancov)
Malý podnik (od 10 do 50 zamestnancov)
Stredný podnik (od 50 do 250 prípadne do 1000 zamestnancov)

SWOT analýza - analýza silných a slabých stránok (vnútroné prostredie, ktoré môže analyzovaný subjekt ovplyvniť) ako aj príležitostí a hrozieb (daných vonkajším prostredím, ktoré analyzovaný subjekt nedokáže ovplyvniť.. t.j. vyskytujú sa nezávisle od vôle a aktivít subjektu.

Podnikateľský plán je písomné zhrnutie toho, čo podnikateľ verí, že dosiahne pôsobením v špecifickom sektore (kultúry) a ako plánuje zorganizovať svoje zdroje za účelom dosiahnutia svojich cieľov. Taktiež je návodom na riadenie spoločnosti a pripravuje ju na problémy alebo príležitosti, ktoré môžu vzniknúť a pomáha jej sústrediť sa na dosiahnutie špecifických cieľov. Môže byť použitý aj na meranie jej výkonnosti. Podnikateľský plán pomáha identifikovať klientov, trhy, cenovú politiku, a konkurenčné prostredie v rámci ktorého podnikateľ pôsobí na trhu s cieľom byť úspešný. Podnikateľské plány sú v skutočnosti prehľadom externého prostredia (v zmysle zákazníkov, cieľových skupín, možných rizík a pod.) ako aj interného prostredia podniku (slabé stránky, potreby a pod.). Poskytuje podnikateľom realistický obraz aktuálnej situácie a poskytuje nahliadnutie či podnikanie bude mať cenu (t.j. bude vytvárať zisk) alebo nie. Je takisto nevyhnutný za účelom stanovenia návodov a pokynov pre všetkých, ktorí budú zapojení do jeho implementácie. Nakoniec, podnikateľské plány sú vždy potrebné pre prípad využitia finančných príležitostí a ponúk, ktoré sa môžu objaviť.

Technologický inkubátor je podnik poskytujúci prostredie a služby, ktoré umožňujú spoločnostiam s jednoduchou technologickou základňou rásť rýchlejšie a efektívnejšie ako by to bolo v ich vlastnej réžii. Všeobecný inkubátor vytvára podporné prostredie pre chod malých firiem poskytovaním priestorov, zabezpečením réžie, prípadne iných služieb akými sú účtovníctvo, vzdelávanie, marketing a pod. Virtuálny inkubátor na druhej strane môže podporovať podnikanie prostredníctvom Internetu cez e-learning, portálové služby a on-line komunikáciu. Vo všeobecnosti, inkubátor prijíma majetok, aby vytvoril novú firmu a ako protihodnotu poskytuje kancelárske priestory, prístup k sieťam, asistenciu a služby, atď. Cieľom každého inkubátora je znižovať podnikateľskú neistotu, a znižovať zábehovú krivku pri

rozbiehaní obchodu s cieľom znížiť možností rizík nových podnikov. Inkubátor je najcennejší vtedy, ak podnikateľ alebo podnikateľský tím disponuje silnou sektorovo–špecifickou expertízou, ale zároveň nemá dostatok ďalších schopností (t. j. právnych, zameraných na zabezpečenie financií, marketingových). Virtuálne vidiecke inkubátory na podporu kultúry nebudú ponúkať firmám spoločný kancelársky priestor, prístup k vybaveniu, pružné nájom a všetko pod jednou strechou, ale prístup k informáciám, príležitostiam, vzdelávaniu, najlepším praktikám, k finančným zdrojom, k prezentácii a ku marketingu a propagácii miestnej kultúrnej ponuky.