



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Europos kultūros sostinės programos valdymo modelio
vystymas gerosios patirties pavyzdžiu**

Baigiamasis magistro projektas

Brigita Petrauskaitė

Projekto autorė

Doc. dr. Lina Užienė

Vadovė

Kaunas, 2019



Kauno technologijos universitetas
Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Europos kultūros sostinės programos valdymo modelio
vystymas gerosios patirties pavyzdžiu**

Baigiamasis magistro projektas
Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

Brigita Petrauskaitė
Projekto autorė

Doc. dr. Lina Užienė
Vadovė

Prof. Monika Petraitė
Recenzentė

Kaunas, 2019



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Brigita Petrauskaitė

Europos kultūros sostinės programos valdymo modelio vystymas gerosios patirties pavyzdžiu

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Brigitos Petrauskaitės, baigiamasis projektas tema „Europos kultūros sostinės programos valdymo modelio vystymas gerosios patirties pavyzdžiu“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

Brigita Petrauskaitė. Europos kultūros sostinės programos valdymo modelio vystymas gerosios patirties pavyzdžiu. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Lina Užienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų sritis, studijų kryptis: Verslas ir viešoji vadyba, Vadyba.

Reikšminiai žodžiai: Europos kultūros sostinės programa, valdymo modelis, geroji patirtis, Europos kultūros sostinė.

Kaunas, 2019. 71 p.

Santrauka

Darbo aktualumas. Vis dažniau miestai ir regionai susiduria su didėjančiu ekonomikos, socialinių ir kultūrinių procesų konkurenciniu spaudimu ir dažniau stengiasi įsitvirtinti pasauliniu mastu, kad pritrauktų išteklių, talentą ir dėmesį. Tarptautiniai kultūros renginiai yra tinkama ir naudinga priemonė tokioms pozicionavimo strategijoms įgyvendinti. Kultūros programų valdymo tema Lietuvoje vis dar nepakankamai išnagrinėta. Būtina ją tobulinti, analizuojant kultūros programų valdymą. Todėl svarbu atskleisti, kas vis tik lemia sklandų ir sėkmingą tarptautinių kultūros programų įgyvendinimo organizavimą, ir kokie yra tarptautinių kultūros programų valdymo modelio vystymo pagrindiniai principai.

Darbo tikslas – argumentuoti Europos kultūros sostinės programos valdymo modelio vystymo sprendimus, adaptuojant pažangiąją užsienio miestų patirtį.

Darbo objektas: Europos kultūros sostinės programos valdymo modelis.

Darbo uždaviniai:

1. ištirti teorines ir praktines Europos kultūros sostinės programos modelio vystymo prielaidas;
2. parengti empirinio tyrimo metodologiją ir atlikti tyrimą;
3. remiantis empirinio tyrimo rezultatais, argumentuoti Europos kultūros sostinės programos valdymo modelio vystymo sprendimus.

Tyrimo metodai. Yra atliekama mokslinės literatūros sisteminė analizė ir sintezė. Empirinėje dalyje yra pasirinkta kokybinio tyrimo strategija.

Pagrindinės šio tyrimo išvados:

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė, kuri atskleidė kultūros programų valdymo modelio vystymo problemas.
2. Naudojama empirinio tyrimo strategija leido išsiaiškinti valdymo modelio vystymo gylį, pažvelgti plačiau, iškeliant –veiksnius, veikiančius Europos kultūros sostinės programos valdymo modelio vystymą.
3. Vystant Europos kultūros sostinės programos valdymo modelį, darbe atskleistos tokios pagrindinės problemos: lėšų projektui pritraukimas priklauso nuo politinės paramos; ne visada galima numatyti pasaulio ar regiono ekonominių bei politinių krizių įtaką programų realizavimo sėkmei; neaiškus balsų pasiskirstymas tarp suinteresuotų pusių gali išprovokuoti konfliktines situacijas, priimant sprendimus; sunku numatyti projektui įgyvendinti reikalingą lėšų kiekį; ne visada pavyksta išsaugoti programos organizacinės struktūros autonomiją ir sprendimų priėmimo laisvę. Darbo pabaigoje pateikiamos rekomendacijos Europos kultūros sostinės programos valdymo modelio vystymui.

Brigita Petrauskaitė. Development of Management Model of The European Capital of Culture programme Based on Good Practice. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Lina Užienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.
Study area, study field: Business and Public Management, Management.

Keywords: European capital of culture program, management model, best practice, European capital of culture.

Kaunas, 2019. 71.

Summary

Relevance of research. Cities and regions are facing increasing competitive pressures from economic, social and cultural processes and are increasingly struggling to establish themselves globally. International cultural events are an appropriate and useful tool for implementing such positioning strategies. However, the topic of cultural programs in Lithuania is still not sufficiently analyzed. It is necessary to improve it by analyzing the management of cultural programs. Therefore, it is important to reveal what leads to the smooth and successful organization of the implementation of international cultural programs, and what are the main principles of the development of the international cultural program management model.

Object of work - the management of model of European Capital of Culture program

The aim of this research. The main aim of the thesis is to justify the development of the European Capital of Culture program management model by adapting the best practices of foreign cities.

Tasks of the research:

1. to explore the theoretical and practical assumptions of the European Capital of Culture program model development;
2. to prepare and accomplish an empirical research methodology ;
3. to justify the solutions for the development of the European Capital of Culture program management model based on the results of the empirical research,

The methodology of this research: Research is based on theoretical analysis of scientific literature and empirical study. The methods applied in the empirical research is the strategy of qualitative research.

The main findings of this research:

1. The analysis of scientific literature has revealed the following problems in the development of the management model of cultural programs.
2. The empirical research strategy used in this research allows us to find out the depth of the development of the management model, to take a broader look at the factors that influence the development of the European Capital of Culture program management model;
3. The development of the European Capital of Culture program management model reveals the following main problems: fundraising depends on political support throughout the program; it is not always possible to anticipate the impact of economic global or regional and political crises on program success; unclear distribution of votes among the interested parties, can provoke conflict situations in decision making; it is difficult to foresee the amount of funds needed for project implementation; the autonomy of the organizational structure of the program and the freedom of decision-making are not always maintained. At the end of the thesis there are recommendations for the development of the European Capital of Culture program management

Turinys

Įvadas	9
1. PROBLEMINĖS SITUACIJOS ARGUMENTACIJA	11
2. TEORINĖS IR PRAKTINĖS EUROPOS KULTŪROS SOSTINĖS PROGRAMOS MODELIO VYSTYMO PRIELAIDOS	15
2.1. Tarptautinių projektų įgyvendinimo ir valdymo ypatumai	15
2.2. Kultūros programų ir projektų vaidmuo miesto valdyme	18
2.3. Europos kultūros sostinės programos esmė ir motyvai	24
2.4. Europos kultūros sostinės programos įgyvendinimo sėkmės veiksniai	29
2.5. Europos kultūros sostinės programos valdymo modelio vystymo problematika.....	35
3. TYRIMO METODIKA	44
3.1. Tyrimo tikslas.....	44
3.2. Tyrimo eiga	44
3.3. Tyrimo metodai, imtis ir instrumentarijus.....	45
4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	49
4.1. Europos kultūros sostinės „Kaunas 2022“ programos valdymo modelio vertinimas	49
4.2. Valdymo modelio vystymo pagrindimas remiantis buvusių Europos kultūros sostinių antrinių dokumentų turinio analize	53
4.3. Buvusių Europos kultūros sostinių miestų valdymo modelių tyrimas	55
4.4. Diskusija ir rekomendacijos	61
Išvados	63
Literatūros sąrašas	65
Priedai	72

Lentelių sąrašas

1 lentelė. EKS tikslų hierarchija (Europos Komisija, n. d. a)	27
2 lentelė. Europos kultūros sostinės programos pagrindiniai kriterijai (Europos Komisija, n. d. b)	27
3 lentelė. Miestai buvę ir būsiami EKS	28
4 lentelė. Projektų valdymo sėkmės veiksniai	30
5 lentelė. Sėkmingų projektų veiksniai pagal Cicmil (1997)	30
6 lentelė. Paraiškos išskirti sėkmės faktoriai (European Communities, 2009)	31
7 lentelė. Rekomendacijos pagal Norås‘as (2014)	33
8 lentelė. Europos kultūros sostinės programos kriterijai ir jų detalus paaiškinimas (Europos Komisija, n. d. b)	37
9 lentelė. Europos kultūros sostinės valdymo modelis (Europos Komisija, n. d. b)	39
10 lentelė. EKS tikslų ir kriterijų su atitinkamais orientaciniais bendrais rodikliais ir galimais duomenų šaltiniais apžvalga (Europos Komisija, n. d. a)	39
11 lentelė. EKS programos valdymo modelis	42
12 lentelė. Iš dallies struktūruoto atviro interviu išskirti apibendrinimai	50
13 lentelė. Atliktos antrinių dokumentų turinio analizės išvalgos	53
14 lentelė. Kryptingo klausimyno buvusioms EKS apibendrinimas	55

Paveikslų sąrašas

1 pav. Pagrindiniai projekto gyvavimo ciklai	17
2 pav. Nustatyti projekto parametrai	17
3 pav. Pagrindiniai visuomenės veiklos tipai pagal Parsonsą.....	21
4 pav. Kultūros politikos keturių elementų matrica	22
5 pav. Projekto sėkmę lemiantys faktoriai pagal Varbanovą (2013).....	32
6 pav. Tyrimo loginė schema	45

Įvadas

Darbo aktualumas. Vis sparčiau ir aktyviau vykstant globalizacijai, miestai bei regionai dažnai susiduria su didėjančiu ekonomikos, socialinių, kultūrinių procesų keliamu konkurenciniu spaudimu. Žinoma, kultūriniai projektai yra tinkama priemonė tokioms pozicionavimo strategijoms įgyvendinti, nes jie gali turėti poveikį vietos ekonominiam pajėgumui didinti ir žiniasklaidos dėmesiui pritraukti, vietos gyvybingumui pakelti bei pagerinti didėjančią vietos pasididžiavimą ir socialinę sanglaudą (Jago, Chalip, Brown, Mules ir Ali, 2003). Nuostata, kuria yra grindžiama miestų konkurencingumo koncepcija, yra tokia: didžiausiu konkurencingumu pasižymintys miestai yra tos vietovės, kuriose kompanijos ir žmonės nori investuoti ar gyventi. Todėl yra labai svarbu teisingai identifikuoti konkretaus miesto konkuravimo rinkas bei sritis, norint sustiprinti miesto konkurencingumą.

Šiuo atveju pagrindiniai elementai dažnai laikomi galimais daugelio problemų sprendimais, pavyzdžiui, miestų regeneracija, vaizdo kūrimas, socialinė sanglauda, tinklo kūrimas ir talentų pritraukimas. Todėl nenuostabu, kad vis ryškesnė tapo kova, siekiant pritraukti didelius kultūrinius projektus tiek miestuose, tiek regionuose, kurie dažnai būna pasiekiami konkurso būdu. Įvairiausi projektai ir renginiai vyksta visame pasaulyje ir manoma, kad jie daro didžiulį ekonominį, socialinį ir kultūrinį poveikį jo tikrosios paskirties ir priimančiosios šalies visuomenei. Ričards'as ir Palmer'is (2010, p. 3) teigė, kad „kultūriniai renginiai gali prisidėti prie vietos bendruomenių gyvenimo kokybės gerinimo įvairiais būdais, pavyzdžiui, suteikiant vietos bendruomenei nuosavybės jausmą, suteikiant skirtingoms bendruomenių grupėms platforma išreikšti savo kultūrą, užtikrindama, kad skirtingos grupės turėtų prieigą prie renginių, ir užtikrinti, kad renginiai prisidėtų prie vietos gyventojų jausmo“. Taip pat kultūriniai renginiai tapo labai svarbūs miestų plėtros ir atgaivinimo procesams, nes kultūrinė gamyba virsta pagrindiniu miesto ekonomikos elementu (Richards, Palmer, 2010). Be to, dalyvavimas ir susidomėjimas kultūriniais renginiais paprastai laikomas svarbiu „kultūrinio kapitalu“, kurį pasiūlė Prancūzijos sociologas Bourdieu (1996). Jo tikslas – paaiškinti kultūrinio dalyvavimo skirtumus. Bourdieu'us (1996) teigė, kad žinios apie kultūrą ir jų dalyvavimas yra „kultūrinio kapitalo“ forma, kuria siekiama atkurti klasių hierarchijas ir visuomenės viešpatavimo struktūras. Tarptautinių kultūros projektų valdymo ir sėkmės įvertinimo temomis vykdomos įvairios diskusijos, dirbtuvės, praktiškai naudojami projekto sėkmės nustatymo kriterijai ar analizuojami valdymo modeliai. Ši tema tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje yra mažai tyrinėta. Nagrinėti Europos kultūros sostinių programų valdymo modelio vystymą kaip tik ir paskatino trūkstama teorinė šios srities informacija.

Darbo problema. Kultūros programos, išreiškiančios valstybių tikslus, problemų kultūrinėje srityje sprendimo metodus ir priemones, yra vienos iš pagrindinių viešosios politikos elementų, kurios atspindi esminius valstybinius kultūros politikos prioritetus. Bet kokių atveju, pasak Pauliukevičiūtės ir Raipos (2009), „kultūros programų ir projektų valdymas pagrįstai turi būti siejamas su tikslinga ir kryptinga kultūros programų formavimo kontrole bei koordinavimu, atsižvelgiant į nacionalinių strategijų tikslus, konkrečios šalies kaip regiono kultūrinių poreikių individualumą bei taikant geriausias pasaulines praktikas“ (p. 70).

Tačiau kultūros programų ir projektų analizei Lietuvoje vis dar skiriama nepakankamai dėmesio. Remiantis atliktais tyrimais kultūros programų ir projektų valdymo srityje, pastebimas tobulinimo poreikis. Tai liudija esamos kultūros programų ir projektų valdymo problemos: nėra nei vienos tinkamai suformuluotos ilgalaikės valstybinės kultūros politikos raidos strategijos, aplinkos poveikio galimybių studijų, valdymas orientuojasi į trumpalaikius rezultatus, stokojama kultūros politikos

formavimo bei įgyvendinimo procesų analizių, nepakankamai įgyvendinama geroji užsienio valstybių kultūros programų ir projektų valdymo patirtis. Dauguma esančių tyrimų yra atlikti, taikant kiekybinius metodus, todėl galima manyti, kad jiems stinga įžvalgų gylio. Šio darbo empirinis tyrimas yra grindžiamas daugiau kokybine metodologine prieiga. Tai leidžia giliau pažvelgti į nagrinėjamą problematiką, atskleisti, kas nulemia sklandų ir sėkmingą tarptautinių kultūros programų įgyvendinimo organizavimą bei pagal kokius principus yra organizuojami tarptautinių kultūros programų valdymo modeliai.

Darbo tikslas – argumentuoti Europos kultūros sostinės programos valdymo modelio vystymo sprendimus, adaptuojant pažangiąją užsienio miestų patirtį.

Darbo objektas: Europos kultūros sostinės programos valdymo modelis.

Darbo uždaviniai:

1. ištirti teorines ir praktines Europos kultūros sostinės programos modelio vystymo prielaidas;
2. parengti empirinio tyrimo metodologiją ir atlikti tyrimą;
3. remiantis empirinio tyrimo rezultatais, argumentuoti Europos kultūros sostinės programos valdymo modelio vystymo sprendimus.

Tyrimo metodai:

Teorinėje dalyje yra atliekama mokslinės literatūros sisteminė analizė ir sintezė.

Empirinėje dalyje yra pasirinkta kokybinio tyrimo strategija, taikant duomenų rinkimo metodą, iš dalies struktūruotą atvirą interviu, dokumentų turinio analizę ir kryptingą struktūruotą ekspertų interviu, nagrinėjant gerosios praktikos pavyzdžius.

1. PROBLEMINĖS SITUACIJOS ARGUMENTACIJA

Įgyvendinant pasiūlymą dėl Europos kultūros sostinės titulo Kaunas Europos kultūros sostinė 2022 (Kaunas 2022, 2017) teigiamas augimą skatinantis diskursas, tikimasi, kad surinks daug suinteresuotųjų šalių „bendro kūrimo“ tinkle ir didins miesto įvaizdį, kaip kūrybinę ir gausią vietą su begalinėmis plėtros galimybėmis. Poreikis ir noras Kauno miestui sukurti tapatybę, todėl Europos kultūros sostinės idėja buvo gyvybiškai reikalinga, nes tik kultūra geba sujungti praeitį, dabartį ir ateitį į prasmingą visumą (Kaunas 2022, 2017).

Pirmiausia verta paanalizuoti, ar tikrai **kultūra – miesto plėtros šaltinis**. Turizmo sektorius apima ne tik aptarnavimo sritį, bet ir kitas valstybės veiklos sritis (transporto sistemą, vidaus rinką, mokesčius, aplinkos, užimtumo, kultūros, regioninės ir kaimo plėtros tikslus ir pan.). Kaip teigia Craik (2002), ypač išpopuliarėjo lankstesnės ir į individualius poreikius nukreiptos turizmo formos, dažnai apibūdinamos terminais: praturtinantis bendravimą, teikiantis malonumą, avantiūriškas, teikiantis žinių. Būtent tokiai turizmo formai priskiriamas kultūrinis turizmas (Craik, 2002). Visada buvo miestų, kurių pavadinimai žadindavo vaizduotę ir lūkesčius bei keldavo susižavėjimą, pavyzdžiui, Bagdadas, Babilonas, Jeruzalė, Roma, Paryžius. Dedama daug pastangų, kuriant tokiuose miestuose aktyvią miesto kultūros politiką, nors kultūros sektorius, kaip ir miesto valdžia, kartais mieliau teiktų pirmenybę faktinei padėčiai (*status quo*), norėdami išvengti rizikos ir neramumų. Reikalingas miesto valdžios suvokimas skirti dėmesį tokioms sritims kaip kultūros istorija, visuomenės branda ir šalies ateitis. Todėl būtina, kad miesto valdžia būtų raginama iš viršaus daugiau dėmesio skirti vietinės kultūros politikai ir strategijai planuoti (Alperytė, 2008). Kultūra ir menas, būtent jų raiška, daro tiesioginę ir netiesioginę įtaką ekonomikai, sociokultūriniais procesams, kuria pridėtinę vertę, išplečia kultūrinio turizmo galimybes. Lietuvoje kultūros ir meno reiškiniai ar kūrybiniai procesai bei jų sklaida neturi bendrumų su planuojama kultūrinio turizmo politika. Kultūra, menas ir kultūrinis turizmas nėra savaimė suprantamos jungtys. Reikia bendros tarpdalykinės komunikacijos, tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatyvų ir kryptingos politikos, administracinių sprendimų, kad visi šie komponentai veiktų kaip verslas. Kultūros, meno ir turizmo sektoriai turi būti suinteresuoti bendradarbiauti. Nesant bendro intereso, nebus galima kurti kultūrinio turizmo. Tai suprasdami ir ieškodami jungčių, sektoriai neturėtų veikti pavieniui. Tik puoselėjant bendradarbiavimą, galima pasiekti norimų rezultatų (Ščiglienė, 2017).

Miestams reikalingi socialiniai pokyčiai. Vykstančius pokyčius tokiose valdymo sferose kaip politika ir administravimas atspindi visuomenės socialinė stratifikacija arba jos struktūrinių dalių skirtumai, transformacijos, globalizacijos procesai, viešųjų sprendimų formulavimo ir įgyvendinimo metodologijų kaita, naujų valdymo procedūrų atsiradimas. Tam tikras socialinės įtampos didėjimas ir vykstantys konfliktai, globalizacijos paradoksai ir pokyčiai yra suponuojami socialinių ir ekonominių skirtumų. Šiandienos socialinių mokslų dėmesio centre yra įvardintos valdymo formų kaitos aplinkybės ir galimybės. „Apie tai savo darbuose rašo Peters‘as (2002), Struyk (2006), Era-Kovichas‘as (2006), Lane‘as (2000), Pollitt‘as ir Bouckaert‘as (2003) bei lietuvių teoretikai Guogis ir Urvikis (2011), Puškorius ir Raipa, (2002)“ (Raipa, Smalskys, 2008, p. 5). Pagal Bourdieu‘us (1996), išsilavinę asmenys paprastai naudoja kultūrines formas, kurias galima pavadinti teisėta kultūra ir kurias vertina net tie, kurie neišgali tokių kultūrinių formų įsigyti ir vartoti. Akivaizdu, kad vis daugiau pasitaiko žmonių, kurie tampa kultūriniais visaėdžiais, plačiai naudojančiais tiek aukštosios, tiek populiariosios kultūros gaminius. Kita vertus, erdvinė dimensija vis dar turi įtakos tiek elitinės, tiek populiariosios kultūros vartojimui (Tereškinas, Žilys, 2014). „Kultūrinis kapitalas čia paprastai apibrėžiamas kaip kultūrinio skonio, kultūrinio dalyvavimo formų ir kultūrinio žinojimo

visuma, kurią atskiros socialinės grupės išnaudoja įtvirtinti ir atgaminti savo statusą“ (Tereškinas, Žilys, 2014, p. 273). Kultūros programomis yra siekiama realių socialinių pokyčių, miestiečių kultūros vartojimo įpročių pasikeitimo nuo abejingumo, pasyvaus naudojimo iki susidomėjimo, įsitraukimo, dalyvavimo ir net naujų veiklų, pokyčių inicijavimo. Norima, kad kultūra kurtų akivaizdų proveržį visuomenėje. „Taigi kultūros kūrybos industrijos vaidina ypatingą vaidmenį miestų, jų kvartalų, rajonų (at)gaivinimo, gyvenimo, jų plėtros procesuose. Pastebima, kad miestai, kuriuose verda naktinis gyvenimas, būriuojasi menininkai ir jų grupuotės, potencialiai gali pritraukti daugiau verslo, akademinės bendrovės atstovų ir IT specialistų (Tay, 2005, p. 227)“ (Tutlytė, 2008, p. 54).

Miestai susiduria su bendruomeniškumo ir aktyvumo stoka iš miestiečių pusės. Didėja poreikis, sukurti metropolinį kontekstą, iširti ryšį tarp susijusių bendruomenių kultūrinio brandumo, jų miesto ir socialinio paveldo ir viešųjų vietų saugumo, prieinamumo, mobilumo ir kokybės lygio naujojoje didmiesčių perspektyvoje. Visuomenės ir jos įtraukimo potencialo santykiai laikui bėgant yra permainingi. Šiandien jie yra daugiau nei bet kada įdomūs, nes nenaudinga toliau spręsti miesto projektų kūrimo klausimą, jei miesto ir rajono bendruomenių kultūra yra apleista. Iš tiesų reikia žinoti, kokie turėtų būti miesto reikalavimai, kad būtų skatinamas bendruomenių mokymasis ir kad visose amžiaus grupių kultūroje būtų atrasta naujas susidomėjimas. Taip miesto gyvenimas gali paskatinti integracijos procesus, kurie susidoroja su egzistuojančiomis miestų ir rajonų vidinėmis sienomis (Richards, Palmer, 2010). Visos Europos sąjungos (ES) programos yra skirtos užtikrinti vienodą ir kartu skirtingų socialinių įpročių suderintą tvarią regioninę plėtrą, siekiant atitinkamų tikslų. Tokių kaip: socialinė sanglauda ir lygybė, konkurencija ir augimas, aplinkos apsaugos užtikrinimas ir atnaujinimas, bei išteklių. Formuojasi naujas didmiesčio tinklo tinklas, sudėtingėja miestų savybių ieškojimas. Daugelis pakartotinio panaudojimo projektų iš tikrųjų siekia sukurti naujas erdves, tokias kaip viešosios erdvės, ryšiai, jungiantys miesto elementus, naujos reliacinės erdvės, turinčios formalių ir funkcinių savybių, kurios sukuria priklausomybės jausmą ir sukuria vietą. Jei miestas yra vieta, kur vyksta „dalykai“, šiandien labiau nei bet kada sėkmingas miesto planavimas priklauso nuo gebėjimo įvykti ir prisitaikyti prie naujų elgesio ir piliečių poreikių. Miestai vis dažniau raginami būti lankstūs, prisitaikydami prie praktinių vietos piliečių ir bendruomenių poreikių. Tai sukelia tvirtą konkurenciją tarp miestų, kad būtų užtikrintas lankstumas, ir miestų pasiūlos skatintų jų įvaizdį bei gebėjimą organizuoti renginius (Richards, Palmer, 2010).

Tarptautinio kultūrinio bendradarbiavimo ir valstybės pasaulinio kultūrinio integralumo skatinimas. „Šiuolaikinė vartotojiška visuomenė yra aktyvi masinės kultūros vartotoja, elitinė kultūra mažiau populiaru, nors ji paprastai vadinama aukštesniąja kultūra“ (Krukauskienė, 2015, p. 98). Nematerialinėje ir žinių visuomenėje Europos kultūros įvairovė suvokiama kaip svarbus pasaulinis visos žmonijos turtas ir tokios tarptautinės organizacijos kaip Europos Sąjunga yra įgalios aktyvinti kultūrinę sklaidą, įgyvendinant užsibrėžtas politikos nuostatas. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad kultūra suburia žmones, skatina diskusijas (tai suponuoja mintį, jog ji labiau vienija nei išskiria), tikslinga kultūros politiką formuoti ir įgyvendinti Europos mastu orientuojantis į jos ilgalaikių nuostatų įtvirtinimą, siejamą su vieningos Europos idėja. Į kultūrą reikėtų žvelgti kaip į savitą tam tikrai visuomenei ar socialinei grupei būdingų dvasinių ir materialinių savybių visumą. Ji apima ne tik įvairius menus, tačiau ir gyvenimo stilių, vertybių sistemas, tradicijas ir įsitikinimus. Menas, kūrybinės iniciatyvos ir inovacijos, kultūros išsaugojimo idėjos yra tai, kas vienija Europą, jos skirtingos tautos dalijasi bendru kultūros paveldu, kurį suformavo šimtmečius trukusi migracija ir

kūryba. Europos Sąjungos (ES) kultūros valdymas siejamas su kultūrinio dialogo kaip kultūrinio bendradarbiavimo sklaidos fakto ir kūrybinės raiškos, įtvirtinamos demokratiniais principais.

Kultūros valdymo problemoms akademinė bendruomenė Europoje vis dar skiria nepakankamą dėmesį. Atsižvelgiant į globalėjančio pasaulio formuojamus iššūkius kultūrai yra svarbu daryti tą ir susijusius su tautų tapatybės praradimo klausimu ir Europos gebėjimu užtikrinti daugiakultūrę ir glaudžią visuomenę. Reikia ir svarbu akcentuoti ES kultūros politikos administravimo tobulinimo svarbą, analizuoti veiksnius, sąlygojančius tarptautinius pokyčius šioje srityje, nagrinėti institucijų veiklą, išvelgti politikos administravimo tobulinimo perspektyvas. ES yra ne vien tik ekonominės ir socialinės politikos formuotoja bei įgyvendintoja. Europos Komisija taip pat yra labai reikšminga pasaulio kultūriniam procesams organizacija, nuo kurios įvairių sričių politikų, institucijų veiklos ir sprendimų priklauso kultūros tąsa, skirtingų programų ir projektų rezultatai. Europos valstybėms susiduriant su nacionalinės kultūros politikos problemų dilemomis, svarbu įvertinti bendrąjį ES šalių narių kultūros politikos kryptingumą, išvelgiant tiek globalias srities problemas, tiek kiekvienos iš valstybių indėlio į bendrąjį srities progreso aktyvinimą svarbą.

Kiekvienam miestui reikalinga tapatybė. Kaip teigia Archer'is, Cooper'is ir Ruhanen'as (2005), šiuo metu intensyvėjant globalizacijos procesui, ypač svarbu skirti dėmesį nustatant ir sutvirtinant identitetą. Tai yra esminis elementas, saugant ir skatinant vietinį bei nacionalinį dvasingumą ir pasididžiavimą. Tai yra labai svarbu, ugdant socialines ir pilietines vertybes bei skatinant Europos integraciją, tautų ir kultūrų dialogą. Savimonės kūrimas neįmanomas be gilesnio šalių kultūros tradicijų ir skirtumų, sudarančių įvairiaspalvę regionų mozaiką, pažinimo. Šiuo laikotarpiu, kuris kartais apibūdinamas ir kaip europinio sąmoningumo krizė, regiono kultūros vertybių puoselėjimas gali būti optimizmo ir pasitikėjimo ženklu regiono ateičiai. Be to, šiuo daugiakultūriškumui sunkiu laikotarpiu Europos Sąjunga privalo išsipareigoti plėtoti kultūrų ir religijų dialogą su kitomis tautomis, be kita ko, skatindama kultūrinį turizmą (Shaw, Williams, 2002).

Mokslinėje literatūroje neretai tarpusavyje priešinamos globalizacijos ir valstybiškumo, tautinio tapatumo, tautinio identiteto ar tautiškumo sąvokos. Čia galima išskirti tris požiūrius. Pirmasis: globalizacija yra pavojus tautinei valstybei ir kelia jai naujus prisitaikymo ir išlikimo iššūkius. Dažniausiai tokių globalizacijos pesimistų nagrinėjamos temos – transnacionaliniai globalaus kapitalo ir migracijos srautai, globalių nelygybės ir hegemoninių komunikacijos formų atsiradimas bei laiko ir erdvės suspaudimas (Giddens, 1990; Morris, 1997; Smith, 1995). Antrasis požiūris – optimistinis. Globalizacija yra pageidautina, nes tauta kaip uždaras etnis ir teritorinis darinys yra nesuderinama su globalia modernaus pasaulio politine, ekonomine, socialine, kultūrine ir moraline (vertybine) tvarka, o didžiausi tautiškumo skeptikai ir globalizacijos optimistai laikosi požiūrio, kad tauta yra jau atgyvenęs nebeveiksmingas socialinis darinys. Trečiuoju požiūriu teigiama, kad formaliai nepriklausomos valstybės, kurios daugeliu atveju turi apibrėžtą teritoriją ir yra konstruojamos pagal kolektyvinį tautinį (etninį) identitetą ar identitetus, įtraukiamos į sudėtingą tarpvalstybinių organizacijų tinklą, globalų teisinį reguliavimą ir tikrai tarptautinę bendruomenę (Holton, 2011; Morris 1997; Smith, 1995). Kitaip tariant, tautos ir tautinis identitetas yra globalios pasaulio tvarkos dalis. Keičiasi ne tautos ar tautiniai identitetai, o greičiau jų struktūra ir funkcijos (Holton, 2011). Remiantis trečiuoju požiūriu, tautinis identitetas tampa ne tiek skirtumo ar kitoniškumo žymekliu, bet labiau stabilumo, pastovumo ženklu socialinės klasės, priklausymo nacionalinei bendruomenei kontekste. Kiekvienas miestas privalo turėti jį vienijančią tapatybę, kuri turi remtis kultūros pasakojimu, nes tik miestiečių kolektyvas – bendruomenė gali save suprasti, formuoti ir kalbėti apie save tik per kultūros reiškinius.

Miestams, įgyvendinantiems kultūros ir kitas programas, vis svarbesnė tampa kultūros programų ir projektų valdymo kokybė. Siekiant tobulinti kultūros programų, projektų valdymą, efektyviau taikyti jo metodus, būtina ne tik koordinuoti, bet ir kontroliuoti jų įgyvendinimą. Kreipiant didžiausią dėmesį į jų valdymą, kurį būtina nuolat tobulinti, pasitelkiant gerąją tarptautinių programų valdymo patirtį. Dėl priežasties siekiant orientuoti valdymo lygius, jų kokybę didesnio efektyvumo link – operatyviau priimant sprendimus. Įvairių kultūros sričių programų ir projektų valdymas nėra tapatus, kadangi skirtingose veiklos srityse taikytini saviti metodai (Žalpus ir kt., 2007). Nuolatinis programų įgyvendinimo monitoringo vykdymas bei strategiškumo kriterijų vertinimas, labai dažnai padeda suvokti esamų kultūros politikos uždavinių realizavimo galimybių visumą bei atkreipia dėmesį į aplinkos poveikio kuriamas grėsmes (Stoškus, 2005). Tačiau siekti tobulinti kultūros programų kaip nacionalinius prioritetus atspindinčių dokumentų, ir kultūros projektų, kaip programų įgyvendinimo instrumentarijų, valdymą yra reikšminga ir aktualu siekiant kurti valstybių pasauliniams vaidmenis. Kultūros projektai daugeliu atveju atlieka socialinę ir edukacinę funkcijas (Žalpus ir kt., 2007).

Programų valdymo modelio svarba (jis užtikrina pasiekti rezultata laiku). Programos valdymas yra plačiai naudojamas būdas, norint įgyvendinti planuojamus pokyčius. Valdymas yra neišvengiamas, siekiant įgyvendinti suplanuotą strategiją, kurti ir išlaikyti naujas galimybes, valdyti sudėtingus informacinių sistemų diegimus ir daugelį kitų verslo pokyčių (Partington, Pellegrinelli, 2010). Programose dalyvaujantys asmenys dažniausiai susitinka vieni su kitais, norėdami išsiaiškinti, kaip yra valdomos programos, koks vyrauja procesas arba kokių valdymo modelių yra vadovojamasi. Šis dviprasmiškumas, susijęs su programų valdymo pobūdžiu ir praktika, išlieka gerokai ilgiau nei dešimtmetį – kaip akademinis ir praktinis interesas. Įvairūs autoriai ir profesinės organizacijos, kurios yra grindžiamos projektų valdymo tradicijomis, yra linkusios suvokti programos modelio valdymą kaip projekto valdymo srities pratęsimą. Sugretinamos perspektyvos atsispindi specialistų įgyvendintose programose. Dėl šios priežasties, būtent įvairios organizacijos, susidūrusios su poreikiu koordinuoti ir įgyvendinti vis sudėtingesnes pokyčių iniciatyvas projektuose, linksta į programų valdymo sritį kaip potencialų kelią į priekį (Partington, Pellegrinelli, 2010). Keletas autorių stengėsi sudaryti sistemą programų valdymo praktikai, pirmiausiai remdamiesi asmenine ar korporatyvine darbo srityje patirtimi, stebėdami praktiką ir teikdami patarimus bei nurodymus (Williams, 2004). Atsiranda svarbus ir reikšmingas nuolatinis programų turinio, struktūrų ir procesų kūrimas, kad būtų suderinti skirtingi tikslai ir interesai, paspartinant pažangą nepalankiuose etapuose, įtraukiant vis daugiau suinteresuotų šalių. Akcentas yra programos modelio valdymo svarba, jo įtaka visai dinamiškai kultūrai, politinei ir verslo aplinkai, kuriose būtent ir veikia programos – organizaciniu požiūriu.

Remiantis išdėstytais argumentais, formuojasi poreikis nagrinėti įgyvendintų kultūros programų valdymo modelių gerąsias praktikas ir pritaikyti sukauptą pažangią patirtį šiuo metu naujai inicijuotiems projektams.

2. TEORINĖS IR PRAKTINĖS EUROPOS KULTŪROS SOSTINĖS PROGRAMOS MODELIO VYSTYMO PRIELAIDOS

2.1. Tarptautinių projektų įgyvendinimo ir valdymo ypatumai

Pagrindinis kiekvieno projekto bruožas yra tai, kad jis prasideda ir baigiasi. Bet kokiam projektui įgyvendinti reikalingi tam tikri išteklių: informaciniai, žmogiškieji ir finansiniai. Šie išteklių beveik visada ribojami, todėl jų racionalus naudojimas yra pagrindinė projekto įgyvendinimo problema.

Pasak Mikkelsen'o ir Riss'o (2017), profesionalūs projektai vis dažniau susiduria su sudėtingumu ir dviprasmiškumu. Norint sėkmingai valdyti projektą, yra svarbu suprasti projekto aplinką, verslo ir organizacines perspektyvas, nustatyti ir bendrauti su suinteresuotomis šalimis. Dauguma projektų paruošimų ir mokymų paremti tikėjimu nustatytais sprendimais ir kursais visoms situacijoms. Tačiau norint susidoroti su modernių projektų iššūkiais, reikalingas holistinis požiūris. Dažnai viešieji ir privatūs projektai nesukelia tikėtinos sėkmės dėl nepakankamo organizacinių pokyčių valdymo. Pasak Čiutienės ir Meilienės (2015), projekto įgyvendinimas yra unikali veikla, kai sėkmingą rezultatą galima pasiekti, gerai parengus dokumentą. Tarptautinis projektas negali būti vertinamas lygiai taip pat kaip ir vietinis.

Pasak Grisham'o (2010), jeigu projekto tikslai, rezultatai, dalyviai, partneriai ar vykdytojai yra globalūs arba tarptautiniai, projektai jau gali būti vadinami tarptautiniais. Taip pat yra ir jeigu projektai yra vykdomi keliose šalyse ir kultūrose. Tarptautinis projektas yra toks, kuris apima daugiakultūrinę šalį, organizacijų vienetus ar verslą. Skiriamos pagrindinės tarptautinių projektų ypatybės:

- ribotų išlaidų projektai;
- didelės rizikos projektai;
- unikalūs ir originalūs projektai;
- sudėtingos struktūros;
- dinamiški ir įvairūs.

Tarptautinis projektas yra sudėtingas, koordinuotas projektas, kurį riboja išlaidų biudžeto išteklių ir tikslinės veiklos specifikacijos, atitinkančios vartotojų poreikius. Vienas iš svarbiausių veiksnių tarptautiniuose projektuose yra kultūriniai skirtumai, kuriuos reikia apsvarstyti – kiekviena šalis turi savo kalbą, manierą, bendravimo normas, teisę. Grisham'as (2010) taip pat išskiria esminius tarptautinių projektų skirtumus nuo vietinių projektų: sudėtingumas, kultūra, politika, teisė, vietos praktika, kalba, laiko zonos, šventės, procesai, išteklių ir dar daugiau. Tarptautiniai projektai, kurie yra įgyvendinami su keliomis organizacijomis ir bent keliose šalyse, būna labai įspūdingi ir pritraukia didžiulį finansavimą. Tačiau yra teigiama, kad projekto vadovas, turintis tik vidaus projektų valdymo patirtį, negali nuvesti tarptautinio projekto į sėkmę (Grisham, 2010). Pagrindiniai tarptautinio projekto bruožai yra susiję su idėjos naujumu, ribotais išteklių, specifiniais tikslais ir laukiamų rezultatų unikalumu (Čiutienė, Meilienė, 2015).

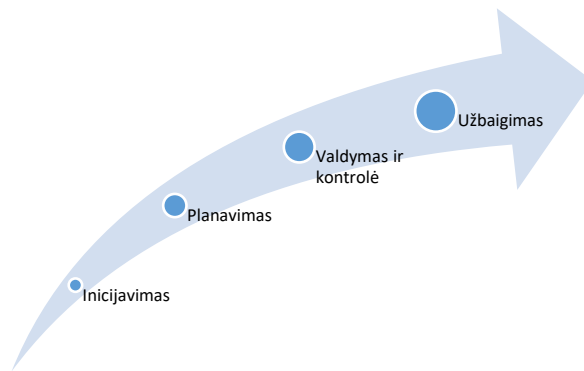
Tarptautinių projektų organizatoriai dažnai susiduria su skirtingomis projektų organizavimo problemomis. Pagrindinės aplinkybės, galinčios paveikti projekto įgyvendinimą tarptautiniuose projektuose – tai kultūrinė, politinė, infrastruktūros, ekonominė ir geografinė aplinka (Lientz, Rea, 2012). Kiekviena šalis, siekdama išgyventi tarptautinių projektų rinkoje ir sėkmingai įgyvendinti juos bei tinkamai vykdyti efektyvų jų planavimą, turi tinkamai įvertinti makroekonomikos veiksnius. Kiekvienas stipresnis ar silpnesnis aplinkos veiksnys turi įtakos tarptautiniam projektui ir jų

efektyviam planavimui, todėl yra labai svarbu žinoti, kaip makroekonominiai pokyčiai veikia individualaus projekto planavimą. Aplinkos veiksniai, galintys sukelti poveikį tarptautiniams projektams, skiriasi įvairuose verslo sektoriuose ir šalyse (Čiutienė, Meilienė, 2015).

Profesionalių valdymo metodų poreikis atsirado, didėjant projektų apimtims ir augant jų sudėtingumui, taip pat vis griežtėjant reikalavimams materialinių, finansinių ir darbo resursų panaudojimui, projektų darbo ir rezultatų kokybei. Mažiems projektams nėra būtinybės taikyti projektų valdymo metodų. Bet projektų valdymo principų ir metodų ignoravimas, įgyvendinant didelius ir sudėtingus projektus, susijusius būtent su laukiama intensyvia plėtra ir reikalaujančius daugelio asmenų pastangų integravimo, gali suponuoti kur kas mažesnius rezultatus nei laukta, todėl ir projekto kaštai bei terminai gali būti didesni nei planuota (Neverauskas ir kt., 2012). Gana ilgą laiką projektų valdymas buvo dažniausiai taikomas tik tradicinėse sudėtingose, dinamiškuose sistemose. Šiandien projektų valdymas vis dažniau tampa pakankamai įprastu mažų ir vidutinių organizacijų veiklos valdymo ir jų plėtros priemone (Neverauskas, Stankevičius ir Venckus, 2012). Projektų valdymas yra apibrėžiamas kaip išteklių planavimo, organizavimo ir valdymo disciplina, siekiant sėkmingai užbaigti konkrečius projekto tikslus ir uždavinius (Collins, 2011). Projekto valdymas yra daug platesnė sąvoka, apimanti visų suinteresuotųjų šalių tikslus viso projekto gyvavimo ciklo metu. Kaina ir laikas dažnai yra glaudžiai susiję, o kokybė konkuruoja su dviem ankstesniais veiklos rodikliais (Might, Fischer, 1985). Be to, biudžeto ir tvarkaraščių vykdymas paprastai pasireiškia, įgyvendinant projektą (Atkinson, 1999), o kokybė yra daugialypė koncepcija, turinti variacijos formų (De Wit, 1988; Shrnhur, Levy, Dvir, 1997).

Projektų valdymas nėra vaistas, sprendžiant įvairias problemas. Todėl projektų valdymo metodologija leidžia lengviau įveikti sunkumus ir susidariusias kliūtis, kurios yra susijusios su projekto aplinkos pasikeitimu. Nesigilinant, nekontroliuojant ir neįvertinant minėtų aplinkos pasikeitimų, yra tikėtinos tik neigiamos pasekmės (Neverauskas ir kt., 2012). Tarptautinė projektų valdymo asociacija (IPMA) nustatė, kad projektų valdymas leidžia sutrumpinti projektų atlikimo trukmę vidutiniškai 20–30 proc., o kaštus – 10–15 proc. Šių dienų projektų valdymą galima palyginti su daugiapakope piramide, kurios pirmoji pakopa – projektų valdymo filosofija ir metodologija, pagrįsta šiuolaikinėmis mokslo, technikos ir ekonomikos žiniomis bei patirtimi (Neverauskas ir kt., 2012). Išankstiniai projektų valdymo tyrimai parodė, kad daugiausia dėmesio skiriama kritiniams sėkmės veiksniams, projektų valdymo metodams ir projektų valdymo priemonėms. Kritiniai sėkmės veiksniai yra „charakteristikos, sąlygos ar kintamieji, kurie gali turėti didelės įtakos projekto sėkmei tinkamai palaikant, prižiūrint ir valdant“ (Milosevic, Patanakul, 2005, p. 183). Įvairiuose tyrimuose buvo nustatyta daugybė kritinių sėkmės faktorių. Fortune'ė ir kt. (2011) nustatė, kad aiškūs tikslai, realus tvarkaraštis, vyresniųjų vadovų parama ir tinkamos lėšos ar ištekliai yra dažniausiai minimi projektų kritiniai sėkmės faktoriai. Borman'as ir Janssen'as (2013) teigia, kad kritiniai sėkmės faktoriai taip pat gali būti susiję su projekto rezultatais, įgyvendinimo procesu ar veiklos aplinka. Taip pat apibrėžta, kad nors šių kategorijų kritinių sėkmės faktorių informuotumas paveikia bendrą paslaugų projektą, tokie veiklos aplinkos veiksniai kaip vieninga organizacinė struktūra skiriasi, nes jie negali būti valdomi ar keičiami kaip dalis bendrų paslaugų iniciatyva.

Siekiant sėkmingai įgyvendinti atskirus projekto gyvavimo ciklo etapus, yra įvairių projektų valdymo metodų. Tačiau yra ir metodų, kurių nauda yra juntama daugiau etapų arba per visą projekto gyvavimo ciklą (Patanakul, 2010) (žr. 1 pav.).



1 pav. Pagrindiniai projekto gyvavimo ciklai

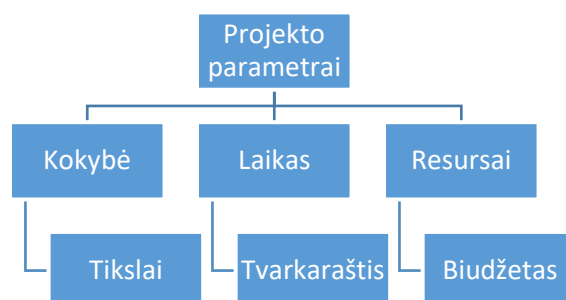
Pasak Čiutienės ir Meilienės (2015), kiekvienas tarptautinis projektas turi pereiti per visus projekto gyvavimo ciklo etapus, ir tai turi būti užtikrinama planuojant projektą ir visą jo procesą. Nepaisant šiuolaikinių ekonominių sąlygų, nė viena šalis negali pasiekti ekonominio augimo vystymosi, nedalyvaujant tarptautiniame projekte.

Projektų valdymo procesas, jo įgyvendinimas planuojant ir vykdant ir ryšys su projekto sėkme yra nuolatinis projektų valdymo mokslinių tyrimų dėmesys. Pripažįstant skirtumus kontekste galima teigti, kad projektų valdymo literatūra turi išpūdingų paralelių su strateginio planavimo moksliniais tyrimais, kuriuose nagrinėjamas ryšys tarp planavimo ir šio planavimo proceso sėkmės (Papke-Shields, Boyer-Wright, 2017).

Projekto gyvavimo metu valdymas orientuotas į šiuos pagrindinius parametrus:

- kokybė;
- laikas;
- kaina.

Ir būtent projektų valdymo rezultatai paprastai matuojami pagal laiką, kainą ir kokybę. Sėkmingai valdomas yra tas, kuris yra baigtas nurodytu kokybės lygiu, iki arba prieš terminą ir biudžeto ribose. Kiekvienas iš šių parametrų (žr. 2 pav.) turi būti išsamiai nurodytas projekto planavimo etape. Tuomet šios specifikacijos sudaro pagrindą įgyvendinimo etapui (Marion, 2009).



2 pav. Nustatyti projekto parametrai

Ne kiekviename projekte reikia skirti vienodą dėmesį kiekvienai iš šių veiklų. Viskas priklauso nuo projekto tipo, jo dydžio ir apimties, taip pat nuo organizacijos tipo, su kuria projektas yra susijęs.

Šiandien yra nemažai organizacijų, kurios yra paruošusios ir sukūrusios tam tikrus projektų valdymo standartus, kadangi pastebimas didelis dėmesys bei poreikis tiek teoriškai, tiek praktiškai analizuoti

bei taikyti projektų valdymo metodus. Pagrindinės skiriamos šios: Projektų valdymo institutas (PMI), Britų standartų institutas (BSI), Australijos projektų valdymo institutas (AIPM) ir kiti.

Apibendrinant projektų valdymą, atkreiptinas dėmesys, jog tikslingai pasirinktas projekto valdymas padės užtikrinti projekto kokybę, veiksmų aiškumą bei norimą pasiekti projekto rezultata. Kultūros srityje dažniausiai pasitaiko bendrų tarptautinių projektų, kurie skatina kūrybą, žinių apsiskeitimą ir profesionalumą, poreikis. Todėl projekto gyvavimo ciklai, projekto parametrai ir projekto valdymo schemos išlieka tie patys ir kultūros projektams, kuriuose ypač svarbu yra idėjų originalumas ir jų pagrįstumas bei paties projekto svarba kultūros ar meno srities raidai ir visuomenei.

2.2. Kultūros programų ir projektų vaidmuo miesto valdyme

Mokslinėje literatūroje galima rasti ne vieną vartojamą sąvoka apie kultūros programas ir projektus. „Šiuolaikinėje visuomenėje kultūra – tai ne tik turininga laisvalaikio forma. Į kultūrą pirmiausia reikėtų žiūrėti kaip į žmogaus dvasinio tobulėjimo šaltinį. Labai svarbi yra kultūros socialinė funkcija. Ji formuoja visuomenės narių elgseną, vertybių sistemą” (Pauliukevičiūtė, Raipa, 2010, p. 31). “Didžiausia problema ta, kad analizuojant kultūros vartojimą yra platus kultūros reikšmių spektras. Tomlinson’as pažymi, kad egzistuoja tūkstančiai kultūros apibrėžimų. Viena reikšmė – kultūra yra kompleksinė visuma, kuri suteikia būdus, idėjas kaip „organizuoti gyvenimo būdą“ (Jurėnienė, 2008, p. 41). Globaliai pripažįstamos kultūros programos samprata apima dvi sąvokas – kultūros ir programos. „Kultūra (lot. cultura – ugdymas, auklėjimas, lavinimas, tobulinimas, garbinimas) – socialinė sistema, garantuojanti materialinių ir dvasinių vertybių kūrimą, panaudojimą ir perteikimą; kultūra apibūdina visuomenės raidos lygį“ (Vaitkevičiūtė, 2001, p. 545). „Kultūra (2) 1. visa, kas sukurta fiziniu ir protiniu visuomenės darbu; 2. išsiauklėjimas, išprusimas; 3. pasiektas tobulumo laipsnis“ (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2012, p. 341). Manoma, kad kultūros vienu plačiai vartojamu bei priimtinu apibrėžimu apibrėžti neįmanoma. Tomlinson’as (2006) bei kiti bendraminčiai rekomenduoja net neieškoti vieno bendrinio bei visa aprėpiančio kultūros apibrėžimo, tačiau dėti akcentus būtent į būdus, kuriais terminas vis tik iš tiesų yra vartojamas.

Williams (cit. iš Jurėnienė, 2008, p. 41) skiria 3 plačias šiuolaikines termino vartosenos kategorijas:

- Kultūra – kaip bendras intelektualinio, dvasinio, estetinio proceso vystymasis;
- Kultūra – kaip tam tikro gyvenimo būdo požymis;
- Kultūra – kaip intelektualinės ir artistinės veiklos darbai ir taikymai bei praktikos.

Van Maanen’as ir Laurent’as (cit. iš Jurėnienė, 2008, p. 41) paskutinius du kultūros termino apibrėžimus charakterizuoja taip:

- Kultūra kaip procesas;
- Kultūra kaip produktas.

Požiūris, kad kultūra – tai procesas, paimtas iš antropologijos ir sociologijos mokslų, kur kultūra laikoma tam tikro elgesio kodais, užėmusiais vietas tam tikrose socialinėse grupėse. Požiūris į kultūros lyginimą su produktu atsirado iš literatūros kritikos. Grupės ar individo veiklos produktu, kuriam priskiriamos tam tikros reikšmės, laikoma kultūra. Todėl šios dvi reikšmės kultūros atžvilgiu yra susimaišiusios (Jurėnienė, 2008).

Kultūros plėtra dabartiniu etapu naudoja įvairius komunikacijos kanalus. Politikos įgyvendinimo koncepcija kultūrinėje tendencijoje tampa abstraktesne teorine konstrukcija, kuriai būdingi skirtingi bruožai. 20-ojo amžiaus pabaigoje buvo sukurta nauja ekonomikos koncepcija – kultūros pramonės

sąvoka. Šios koncepcijos kūrėjas Adorn'as rašė apie pramogų pramonę. Dabar kultūros pramonė yra suprantama kaip kultūros ir kūrybinės veiklos vieta, kultūros gamyba ir naudojimas kaip sudėtingas informacijos srautas. „Svarbiausi veiksniai – naujų idėjų realizavimas ir naudojimas – pastebimi kultūros pramonėje“ (Bikulčius, 2006, p. 28).

Hofstede'ė (2001) kultūrą įvardija kaip mąstymo, reakcijos ir pojūčių būdus, kurie yra perteikti apibrėžtais simboliais kurie neša žmonių grupių pasiekimus, įskaitant įgyvendinimo variantus. Kultūra, pasak Hofstede'ė (2001), gali būti suvokiama kaip tradicinių idėjų ir su jomis susijusių vertybių visuma. Vertybės suvokiamos įvairiai, vienas iš apibūdinimų – kaip tendencija teikti pirmenybę tam tikriems nusistatymams reikalams virš kitų. Fischer'is (2007) teigė, kad kultūra yra tarsi kolektyvinis fenomenas, kuris gali būti išmokstamas, bet nėra paveldimas. Dėl šios priežasties reikalingas bendravimas tarp kartų, kurio metu vyktų simbolių, idėjų, vertybių bei žinių perdavimas. Atsižvelgiant į šį teiginį, akivaizdu, kad kultūra taip pat apibrėžiama kaip komunikacija, dėl šios priežasties, kultūros ypatumai gali veikti kaip komunikaciją arba atvirkščiai. Kultūra taip pat prilyginama vienam iš žmonijos gyvavimo aspektų. Ji formuoja ir ugdo individų vertybes, jų santykius su kitais bei mentalitetą, taip pat ir gilius žmonių įsitikinimus (Zecheru, 2015). Praeitame dešimtmetyje buvo bandoma apibendrinti ir sugrupuoti visus kultūros apibrėžimus. Juos įvardinti buvo siekiama, nes tai yra materialūs objektai, požiūriai, idėjos, vertybės, elgesio modeliai, kuriais dalinasi žmonės toje pačioje socialinėje aplinkoje (Hartman, Sennara, 2002). Vienas iš naujausių bandymų nustatyti kultūros apibrėžimą teigia, kad kultūra – tai „visuomenės dalijimosi vertybėmis reprezentacija“ (Koops, Coman, Bosch-Rekveltdt, Hertogh ir Bakker, 2015, p. 118). Peter Fuchs'as ir Thomas Heinze'ė taikliai pastebi, jog kad ir kokią kultūros apibrėžimą pateiktų mokslas, tuoj pat atsiranda kas nors tokio, ko neapima apibrėžimas ir kas vis dėlto vadinama kultūra (Vilkončius, 2007, p. 55).

Kultūros apibrėžimas ir sąvoka yra apžvelgiama ir analizuojama daugybėje knygų ir mokslinių straipsnių. Bet vis vien yra daug neapibrėžtumo ir apibrėžimų, kurie yra tinkantys ne tik kultūrai, bet ir kitoms įvairioms sritims. Dažniausiai visi apibrėžimai turi bendras kultūros sferas: materialūs objektai; idėjos, požiūriai ir vertybės; bendruomenės dalinimasis žiniomis; elgesio ypatumai. Kultūra visais laikais turėjo daug apibrėžimų, kadangi ką žmonės veikia savo visuomenėje dėl savo idėjų, požiūrių, normatyvinių ar kitų elgesio modelių. Kultūra negali „gyventi sau“ viena, nes ja nuolat dalijasi visuomenė (Hall, 1976). Todėl kultūra susiformuoja per laiką, yra kuriama ir skleidžiama visuomenės įvairiomis meno srities ar kitais įrankiais. Ji taip pat turi galios keisti žmonių elgesį visuomenėje, jų idėjas, požiūrius ir vertybės bei tai darydama nuolat kinta. Kaip teigia Walter'is (2015), kultūros struktūra sudaro: mokslas, religija, etika, kalba, menas. Taip pat kultūroje vyrauja šios meno formos: šokis, muzika, vizualieji menai, teatras, filmai ir literatūra (Walter, 2015), prie jų dar būtų galima priskirti medijas, stilių ir religijas (Fischer, 2007).

Kaip teigia Varbanova (2013), kultūros projektas visada įtraukia bent vieną meno šaką kaip scenos menai, muzika, vizualieji menai, literatūra ir leidyba, paveldas, įvairių disciplinų menai ir jie dažniausiai priklauso ir yra valdomi muziejų, teatrų, galerijų, kultūros centrų, šokių, muzikos ar dainavimo kompanijų, kultūros tyrimų institutų. Taip pat projektai gali būti valdomi kitokių institucijų, bet jie visada turi meno elementų ar kitokių sąsajų su menu.

Dažniausiai įprastinis kultūros projektas pradedamas planuoti nuo unikalios idėjos ar minties. Kultūros srityje ir yra įgyvendinami projektai, kurie skatina profesionalumą, kūrybą ir žinių apsigėtimą. Pagal Pauliukevičiūtę (2009), „kultūros projektas – tai „specifinio sumanymo

realizavimo būdų metodika, atitinkanti kurios nors iš globaliųjų kultūros programų tikslus arba orientuota į trumpalaikius kūrybinius rezultatus“ (p. 100). Taip pat įvardija kultūros projektą kaip „unikalaus kultūrinio sumanymo realizavimo gairių visumą“ (Pauliukevičiūtė, 2009, p. 101).

Remiantis įvairių literatūros šaltinių apibrėžimais susijusiais su kultūra, kultūros ypatumais, tarptautiniais projektais, dėl tarptautinio kultūros projekto tikslios ir patikrintos sąvokos trūkumo, galima formuluoti ne vieną tarptautinio kultūros projekto apibrėžimą. Varbanova (2013) išskiria, kad tarptautiniai kultūros projektai vykdomi organizacijų ar individų iš skirtingų šalių, taip pat konsorciume tarp partnerių, iš kurių vienas yra projekto koordinatorius. Tokiame projekte vykdytojais visų pirma turi apsvarstyti kultūrinius skirtumus. Pabrėžtina ir tai, kad tarptautiniai kultūros projektai turi aiškias paskirstytas veiklas ir pareigas, stiprias ambicijas ir motyvaciją dėl kelionių, naujų pažinčių ir asmeninių dalyvių priežasčių. Dėl šios priežasties turi galimybę pasiekti didesnę auditoriją ne tik nacionaliniu, bet ir tarptautiniu mastu bei gauti reikiamą ar didesnę finansavimą dėl šaltinių įvairovės vietiniu, nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu.

Galiausiai bene svarbiausias ypatumas yra tas, kad tarptautiniai kultūros projektai vyksta skirtingose šalyse ir vietose, dėl to jie būna mobilūs. Taip pat tarptautinis kultūros projektas įvardijamas kaip unikali, apibrėžta laikotarpyje veikla, įtraukianti skirtingas šalis ar kultūras bei turinti bent vieną meno išraiškos formą ir toje pačioje socialinėje aplinkoje yra dalinamasi skirtingų šalių narių idėjomis, vertybėmis ir požiūriais. Taip pat yra išskiriami kultūros projektų ypatumai. Jie turėtų būti unikalūs, turintys pradžią ir pabaigą pagal atskirus kultūros ir projekto apibrėžimus. Projekto komandai būdingas projekto valdymas su nariais iš skirtingų šalių. Tarptautiniai kultūros projektai pasižymi tinkamai apibrėžtų ir logiškai sujungtų veiklų, vykdomų tam tikru laikotarpiu ir nustatytais konkrečiais tikslais, seka bei projektų problemų sprendimo technika, kuria norima išspręsti konkrečias socialines problemas. Pamokyti, auklėti, pagerinti įmonės ar programos žinomumą, bendradarbiavimą naudojant inovacijas ir kūrybiškas idėjas – visa tai gali būti irgi prilyginama tarptautinio projekto ypatumui.

Apžvelgus tarptautinio kultūros projekto apibrėžimus, galima įvardinti, kad tai yra planavimo, komunikacijos, kultūros informacijos apsiikeitimo veikla, turinti šiuos ypatumus:

- projektas valdomas arba į jo veiklą įtraukiamas kultūrų apsiikeitimas narių iš skirtingų šalių;
- būdingas tarpkultūrinis bendradarbiavimas;
- meno ar komunikacijos formų vykdymas.

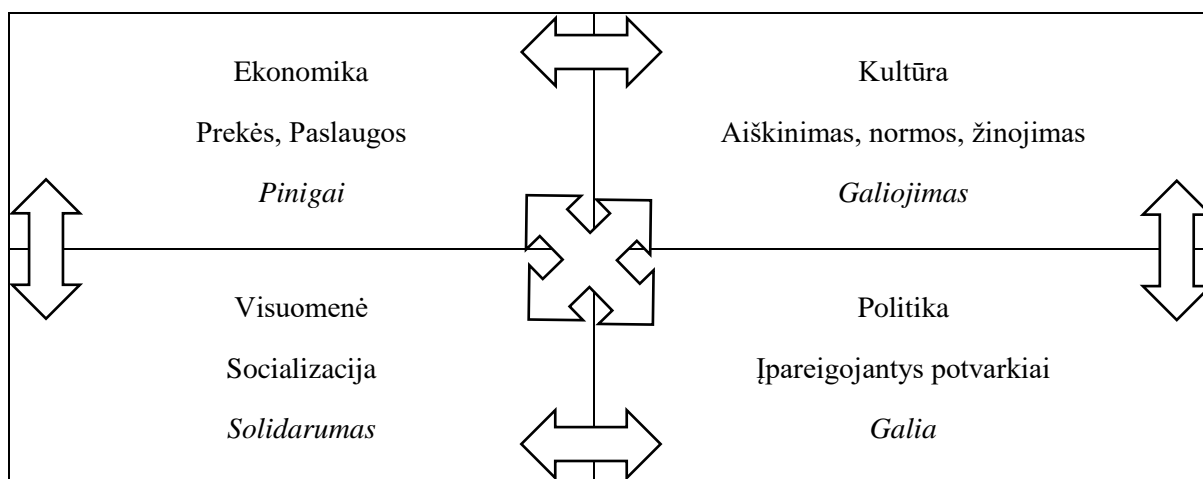
Tokia veikla turi būti sėkmingai valdoma, nes kiekvieno, net ir skirtingų sektorių projektų pagrindinis tikslas – pasiekti projekto sėkmę.

Kultūriniai projektai yra tarsi paskirstytas mokslinių tyrimų projektas, leidžiantis bendrai gaminti būsimus scenarijus bendradarbiaujant su keliomis veikėjų kategorijomis, pavyzdžiui, garsiais menininkais, jaunais talentais ir vartotojais. Bendrai vystant kultūrinius projektus su išorės subjektais, įmonėms sudaromos sąlygos stiprinti ryšius ir kurti bendruomenių žmones, kurie dalijasi panašiomis vizijomis ir vertybėmis (Dell'Era, 2010). Pasak Pauliukevičiūtės ir Raipos (2010), „jei kultūra nėra orientuota į pažangą, arba įgyvendinti tauresnius tikslus, o virsta tiesiog viena iš verslo organizavimo formų – tokio pobūdžio visuomenės kultūros ateitį kultūros filosofai net ir ankstesniais laikais vertinę nepalankiai“ (p. 29). Visais laikais bendradarbiavimas su menininkais leido perimti ir aiškinti atsirandančius kultūrinius reiškinius ir taip numatyti ateities tendencijas. Kaip tvirtino Comunian'as (2008) yra minėjęs, kad tarptautinių kultūros projektų gaunamų ekonominių naudų yra keletas.

Nuosekliai naudojant savo investicijas į meną ir kultūrą, galima strategiškai sustiprinti savo kaip organizacijos ar šalies konkurencinę padėtį. Išsamiau jis pateikia keturis skirtingus aiškinimus tarp meno kultūros ir verslo jungčių:

- Kultūriniai projektai gali atstovauti mokslinių tyrimų ir taikomosios veiklos veiklai, nes jie leidžia perimti besiformuojančias kultūrinės apraiškas, todėl geba formuoti investicijas ir strategijas;
- Kultūriniai projektai leidžia bendrauti su auditorija dalijimosi prekės vertybėmis ir prasmėmis, stiprinant vartotojų bendruomenes;
- Kultūros projektai gali būti aiškinami kaip platformos, palengvinančios dialogą su įvairiais suinteresuotais subjektais, pvz., vartotojais, tiekėjais, institucijomis, skirtingose pramonės šakose veikiančioms įmonėms;
- Kultūriniai projektai gali pagerinti vietos kontekstą fizine ir socialine prasme. Jie gali praturtinti ne tik dialogą su vartotojais, bet ir su darbuotojais bei vietos sąlygomis, kuriant tvirtą identitetą.

Galiausiai, bendrai plėtojant tarptautinius kultūrinius projektus su išorės subjektais, tiek šalimis ar organizacijomis sudaromos sąlygos stiprinti ryšius ir kurti bendruomenišką visuomenę, kurioje visi dalijasi panašiomis vizijomis ir vertybėmis. Kultūriniai projektai tampa meno ir, kai kuriais atvejais, vartotojų išraiška (Dell’Era, 2010). Remdamasis plačiąja arba moksline kultūros sąvoka 1951 m. amerikiečių sociologas Parsons’as analizavo būtinas funkcines žmonių sambūvio sąlygas. Lygindamas paprastas, dar menkai diferencijuotas ankstyvųjų laikų visuomenes su labai diferencijuotomis dabartinėmis visuomenėmis, taip pat visiškai skirtingos struktūros tų pačių epochų visuomenes, Parsons’as išskyrė keturias pagrindines funkcijas, būtinas, kad visuomenė apskritai galėtų atsirasti ir gyvuoti. Tai pagrindiniai visuomeninės veiklos sritys – ekonomika, kultūra, solidarumas ir politika (žr. 3 pav.).



3 pav. Pagrindiniai visuomenės veiklos tipai pagal Parsonsą

Ekonominė veikla arba ekonomika reiškia prekių ir paslaugų, turinčių patenkinti pagrindinius (iš)gyvenimo poreikius, gamybą. Ekonominė veikla, gamyba ir mainai, paskirstymas ir taisyimas ir pan. leidžia visuomenei prisitaikyti prie natūralių aplinkos sąlygų ir užtikrina fizinį žmonių gyvenimą.

Solidari veikla (šeima, bendruomenė), taigi ilgalaikės suaugusiųjų ir vaikų bendruomenės, emocinėmis energijomis ir tarpusavio ryšiais užtikrina augančių kartų socializaciją visuomenėje. Tiesioginė stipri emocinė visuomenės parama savo nariams tenkina svarbius biologinius ir socialinius

jų poreikius, kartu stiprina atitinkamos visuomenės normas, taisykles, vaidmenis, lūkesčius ir socialinę kompetenciją.

Kultūrinė veikla (kultūra) kompensuoja gyvūnų pasauliui būdingas genetines reguliavimo programas. Dėl „instinktų redukcijos“ žmonėms neišvengiamai prireikia dirbtinio gyvūnų instinktų pakaitalo. Taigi kultūra – tiesioginę prigimtį pakeičiančių priemonių, kuriomis reguliuojama žmonių elgsena ir sambūvis visuomenėje, visuma.

Politinė veikla (politika) reguliuoja žmonių sambūvį potvarkiais, kurie kaip įpareigojantys galioja visai visuomenei, nė viena visuomenė negali gyvuoti be tam tikro tokių potvarkių kiekio.

Taigi veikiausiai aišku, kad kultūros politikos iš principo neįmanoma apibrėžti, kad kultūros politiką iš esmės lemia, tai, kurią (1) kultūros ir kurią (2) politikos sąvoką pasirenkame. Šias aplinkybes iliustruoja keturių elementų matrica (Klein, Marmor, 2006, p. 61) kuri pateikta 4 paveiksle.

1. Plačioji kultūros sąvoka Kultūros (daugiskaita) kaip žmonių papročiai ir gyvenimo būdai)	1.Siauroji kultūros sąvoka Kultūra kaip menas, tiesa, grožis ir gėris
2.Plačioji politikos sąvoka Politika kaip valstybinė ir visuomeninė veikla	2.Siauroji politikos sąvoka Politika kaip perdėm valstybinė veikla

4 pav. Kultūros politikos keturių elementų matrica

„Derinant tam tikrą politikos sampratą su tam tikra kultūros samprata gaunamos visiškai skirtingos praktinės kultūros politikos formos“ (Klein, 2006, p. 17).

Vienas iš svarbiausių miesto viešosios politikos uždavinių yra iš naujo apibrėžti miesto identitetą, remiantis kolektyvine atmintimi, kultūros paveldu (materialiu ir nematerialiu) bei ateities vizija. Dėl to sėkmingai pavyko susitarti pagrindiniams politiniams veikėjams ir viešosios nuomonės kūrėjams (intelektualams, pedagogams, žiniasklaidos specialistams ir kt.).

Kiekvienas miestas per savo gyvavimo istoriją, taip pat ir šiandien, turi kurti ne vienintelį, o daugialypį ir nevienadienį identitetą, stengdamasis panaudoti svarbiausius savo istorijos elementus, geografinę padėtį ir žmogiškuosius išteklius. Tam, kad suformuotų tam tikrą kultūros politiką ir atitinkamas jos programas, miestas turi sugebėti apibūdinti ir apibrėžti savo įgytą ar siekiamą identitetą. Kritinis kontaktas tarp kūrėjo, kultūros politikos kūrėjo ir kultūros vadovo (administratoriaus) yra sunkiau kontroliuoti, nes ją veikia vadinamoji kultūrinė krizė, skirtingos socialinės ir politinės tendencijos. „Kultūrinės krizės apmąstymas kyla iš kritinės sąmonės (kultūrinis ir psichinis nuovargis, kultūros slinkimas, kultūros principo neigimas, svarbiausių kultūros tragedijų patvirtinančių kultūrų užmiršimas ir sunaikinimas)“ (Donskis, 2009, p. 187). Lietuvoje formuojama laisva kultūros rinka, apimanti skirtingų pomėgių bendruomenių veiklą ir veikianti demokratiname

kontekste, siekiant panaikinti politikos įgyvendinimo sprendimus. Remiantis Bučinsko, Raipos ir Pauliukevičiūtės (2010) atliktais tyrimais galima teigti, kad atsižvelgiant į valdymo modernizavimo poveikį kultūros politikos įgyvendinimui, tarptautinius susitarimus, rekomendacijas ir programas būtų galima veiksmingai tobulinti ir papildyti naujomis nuostatomis, kurios užtikrintų skirtingų valstybių strategines pozicijas dėl kultūros klausimų ir suteiktų būdų spręsti konkrečias problemas. Visame pasaulyje kultūros programos ir projektai tampa esminiais viešosios politikos įgyvendinimo elementais. Tokių elementų valdymas teoriškai ir veiksmingos jų taikymo galimybės yra kultūros politikos tikslų įgyvendinimo pagrindas (Bučinskas, Raipa ir Pauliukevičiūtė, 2010).

Bučinskas, Raipa ir Pauliukevičiūtė (2010), taip pat teigia, kad keletas kultūros politikos įgyvendinimo problemų reikalauja kontekstinio sisteminio požiūrio, todėl jų sprendimai turi būti susiję su naujausių teorinių metodinių prognozių taikymu, pilietinės visuomenės dalyvavimu kultūros valdymo procesuose, ypač jos vertinimu. Tai galėtų vykti organizuojamose skirtinguose forumuose, simpoziumuose ir konferencijose. Įvertinus kultūrinės politikos įgyvendinimo demokratinį kontekstą ir priimant sprendimus kaip elementus, padedančius išspręsti kultūrinę krizę, galima teigti, kad: atsižvelgiant į kultūrinės visuomenės modelio sukūrimą, demokratinį principų skatinimą teikiant kultūros paslaugas, kuriant kultūros produktus ir rūpindamiesi kultūros sektoriaus problemų sprendimais, atsiranda būtinybė pasiekti tam tikrus tikslus. Tokius kaip: kultūra nebūtų vien tik funkcionalizmas, atitiktų vartotojų lūkesčius ir atitiktų tarptautinius efektyvumo standartus.

Oficialus viešųjų programų ir projektų vertinimas susiduria su daugybe iššūkių. Valdytojai gali tiksliai įvertinti programas, jei jie žino, kokią informaciją jie turi gauti. Kontrolės ir vertinimo eksperimentai ir bandymai yra labai svarbūs vertinimo metodikai; tačiau tokie eksperimentai ir bandymai ne visada maloniai toleruojami politikų ir administratorių. Todėl yra rimta problema – vertinimo sąlygos. Labai dažnai programų, kurioms reikia atlikti bandymus, eksperimentus, mokslinius tyrimus ir papildomą informaciją, vertinimas užtrunka daug laiko, o rezultatai vėluoja – kai programų, kurios ne visada užtikrina geriausius rezultatus, naudojimas pratęsiamas vykdomosios valdžios politiniais sprendimais. Tačiau toks vertinimas yra beprasmiškas. „Tai suteikia galimybę pratęsti diskusijas dėl kai kurių programų tikslingumo, jų naudojimo kokybės, padeda parengti patobulintą tolesnę strategiją, kuri turi teigiamą poveikį būsimiems sprendimams dėl viešųjų projektų ir programų tęstinumo arba naujų programų rengimo“ (Kettl, Fesler, 2009, p. 398–399).

Kultūros politikoje analizės padeda vertinti programas ir projektus kokybiniu ir kiekybiniu aspektais. „Kultūros politikos, kaip viešosios politikos sritys, analizė siejama su tokiais viešosios politikos tyrinėtojais, kaip W. N. Dunn ir W. Parsons; kultūros raidos teoretikais ir kultūros politikos vertintojais H. Rauhe, Ch. Demmer, H. P. Reinecke, A. J. Wiesend, P. Bendixen, P. Fuchs, Th. Heinze, M. Dragičević-Šešič, B. Stoikovič ir kt. Žinomi lietuvių kultūros politikos mokslininkai: K. Stoškus, E. Žalpis, L. Vilkončius, Ž. Simanavičienė, V. Kančys, A. Paulavičiūtė, I. Kuizinienė, E. Bulevičius, J. Jatkauskas, R. Andriulienė, I. Alperytė, J. Černevičiūtė, R. Makselis ir kt.“ (Bučinskas, Pauliukevičiūtė ir Raipa, 2009, p. 5).

Su kultūros politikos įgyvendinimu Lietuvoje siejamos šios institucijos, atsakingos ir už kultūros politikos modelio taikymo efektyvumą: Lietuvos Respublikos Seimas, atsakingas už kultūros politikos įstatymų bazės formavimą; Lietuvos Respublikos Vyriausybė sudaro veiklos programą, numato pagrindinius tikslus ir užduotis kultūros srityje; Lietuvos Respublikos kultūros ministerijai tenka svarbiausias vaidmuo kultūros srityje – kultūros politikos planavimas, koordinavimas, kontroliavimas, finansavimas ir vykdymas; apskričių viršininkų administracijos; savivaldybių

institucijos, kurios atsakingos už kultūros plėtojimą, vietinių kultūros organizacijų finansavimą ir priežiūrą (Kuizininė, 2007). Lietuvos kultūros politikos formavimą atspindi Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintos Kultūros gairės. Jų pagrindiniai tikslai yra šie: išsaugoti ir puoselėti nacionalinės kultūros tapatumą; skatinti kūrybinę veiklą ir meno įvairovę; plėtoti informacinę visuomenę; skatinti nacionalinės kultūros atvirumą; sudaryti visuomenei sąlygas dalyvauti kultūroje ir ją vartoti (Lietuvos Respublikos kultūros ministro valdymo sričių 2019–2021 metų strateginis veiklos planas, 2019). Lietuvos Respublikos kultūros ministro valdymo sričių 2019–2021 metų strateginiame veiklos plane (2019) pabrėžiama, kad šalies kultūra turi kuo praturtinti pasaulio kultūrą ir sugeba atsiverti kitų kultūrų patirčiai. Tačiau integracija, suteikdama naujų galimybių, dar akivaizdžiau pabrėžia valstybės atsakomybę už Lietuvos kultūros gyvybingumą, savitumą ir konkurencingumą. Pagrindiniai valstybės raidos strateginiai dokumentai sudaro pakankamas politines prielaidas demokratiškai, sistemiškai ir nuosekliai įgyvendinti valstybės kultūros politiką. Valstybės ilgalaikėje raidos strategijoje, Nacionalinio saugumo strategijoje pabrėžiama, jog „įtvirtinti kultūrą kaip strateginę valstybės raidos kryptį, teikiant prioritetą kultūros politikai; reformuoti ir demokratizuoti kultūros valdymą, plėtojant kultūros savireguliaciją; gerinti esamą kultūros sistemos finansavimą, užtikrinant kultūros sektoriaus uždirbtų pinigų grąžą kultūrai“ (Lietuvos Respublikos kultūros ministro valdymo sričių 2019–2021 metų strateginis veiklos planas, 2019, p. 39). Valstybės nacionalinių kultūros politikos kryptių išsaugojimas yra svarbus kultūrinio tautų tapatumo puoselėjimo veiksnys. Viena iš esminių Lietuvos politikos grėsmių – tai, kad nėra visuotinai pripažįstamos, gerai suformuluotos ilgalaikės kultūros politikos strategijos. Vilkončius (2007) teigė, kad valstybės nacionalinės kultūros politikos kryptys priklauso nuo tos šalies bendrosios politinės, ekonominės, kultūrinės būklės. Kiekvienas kultūros politikos modelis atspindi konkrečias valstybės kultūros bendrąsias vystymosi ir vystymo strategijas ir jų mechanizmus. Siekiant įvertinti kultūros programų ir projektų valdymo sistemą būtina suvokti, jog kultūros programos ir projektai Lietuvoje įgyvendinami, atsižvelgiant į pasirinktą valstybinį kultūros politikos modelį. Lietuvoje vadovaujamosi valstybiniu-biurokratišku kultūros politikos modeliu. Jam yra būdinga valstybinė kultūros reiškinų bei jų gamybos priemonių ir platinimo nuosavybė. Minint kultūros politikos modelių taikymo tikslingumą, jis dažniausiai atsiskleidžia, analizuojant kultūros projektų rezultatus bei valstybinių kultūros programų valdymą (Vilkončius, 2004). Tai rodo ir programos Europos kultūros sostinė (European Commission, 2018) valdymo modelio vystyme kylančios problemos.

2.3. Europos kultūros sostinės programos esmė ir motyvai

„Tarptautinių kultūros programų esminis bruožas - integralumo siekis, daugiakultūriškumo aktyvinimas, kultūros sklaida, tarptautinis bendradarbiavimas ir kultūrų dialogas“ (Pauliukevičiūtė ir Raipa, 2014, p. 73).

1985 m. Kultūros ministrų taryba įsteigė Europos kultūros miesto programą. Renginys buvo sukurtas, siekiant parodyti Europos kultūros turtingumą ir įvairovę, tuo pačiu pabrėžiant jo bendrus elementus, kad „suartintų valstybių narių tautas“ (1985 m. Europos Sąjungos Taryba). Taip pat buvo siekiama didinti Europos supratimą apie pasirinktą miesto kultūros pasiūlymą. Iš pradžių ir iki 1996 m. programa priklausė nuo Ministrų Tarybos ir kiekvieno miesto laimėtojo paskyrimas buvo nulemtas tarpvyriausybiniams susitarimams. Nors pirmieji miestai neturėjo laiko planuoti renginį, nuo Glazgo 1990 m., miestai tęsė 3–5 metų planavimo laikotarpį.

1990 m. buvo priimta nauja rezoliucija (Europos Sąjungos Taryba, 1990), kad programa būtų atverta ne tik valstybėms narėms, bet ir kitoms Europos šalims. Paskyrimo procesas buvo pakeistas: vietoj

rotacinio ciklo atranka turėtų vykti konkuruojančių miestų forma. Kas dvejus metus Taryba pasirinktų du laimėjusius miestus iš pareiškėjų grupės. Tuomet miestai laimėtojai turėtų 5–6 metų planavimo laikotarpį.

1999 m. Europos Parlamentas ir ES Taryba susitarė pakeisti programos pavadinimą ir įsteigė Europos kultūros sostinę (Europos Parlamentas ir Taryba, 1999). Nors tikslai iš esmės nepakito, paskyrimo procesas vėl buvo pakeistas.

Pagal šiuos naujus reglamentus, nuo 2005 m. buvo parengtas sąrašas. Kiekvienais metais paskirtos valstybės narės turėtų surengti renginį, o ne vėliau kaip prieš 4 metus iki šių įvykių tos šalies nacionalinės valdžios institucijos paskirti vieną ar kelis miestus savo teritorijoje. Atrankos grupė, sudaryta iš septynių nepriklausomų kultūros ekspertų, vertintų pasiūlymus ir pateiktų Tarybai rekomendaciją, kuri oficialiai paskirtų tų metų Europos kultūros sostines. Nuo 2008 m., atsižvelgiant į faktinį atrankos procesą, buvo du Europos miestai kiekvienoje šalyje, kurios dalijasi Europos kultūros sostinės titulu (išskyrus 2010 m., kai buvo trys).

Naujas sprendimas, kuris dar galioja šiandien, buvo priimtas 2006 m. (Europos Parlamentas ir Taryba, 2006) ir pristatė tris pagrindinius atnaujinimus: stebėsenos grupė, kuri stebėjo paskirtų miestų pažangą ir pasiūlė gaires, kad būtų laikomasi tikslų ir veiklos tikslų, programos; Komisijos pareiga atlikti ex-post vertinimą, kuriame įvertinamas projekto sėkmė, atsižvelgiant į jos nustatytus tikslus ir programos tikslus; „Melina Mercouri“ premijos skyrimas sėkmingai įvertinus stebėsenos grupę. Ekspertų grupė rekomenduoja Europos komisijai išrinktajam miestui skirti Melinos Mercouri vardo apdovanojimą, jeigu šis atitinka iškeltas sąlygas jam gauti:

- Europos kultūros sostinė (EKS) vykdo paraiškoje prisiimtus savo įsipareigojimus;
- EKS tenkina kriterijus;
- EKS atsižvelgia į atrankos ekspertų grupės ataskaitoje ir stebėsenos grupės ataskaitose pateiktas rekomendacijas;
- Galutinėje paraiškoje pateiktos programos ir strategija iš esmės nebuvo keistos;
- Išlaikomas biudžeto dydis, kuris leistų įgyvendinti aukštos kokybės programą ir atitinka paraišką;
- Išlaikomas meninės grupės nepriklausomumas;
- Galutinėje programoje išlaikytas pakankamai stiprus europinis aspektas;
- Rinkodaros ir komunikacijos veikloje aiškiai nurodoma, kad tai Europos Sąjungos (ES) projektas;
- Parengti stebėsenos ir vertinimo planai.

Programos istorijoje miestai pasinaudojo įvairiais finansavimo šaltiniais, priklausomai nuo jų geografinės padėties, dydžio ir kitų sociopolitinių aplinkybių, finansuodami nacionalines vyriausybes (vidutiniškai 37 % viso biudžeto), vietos ir regionų vyriausybės (vidutiniškai 34 %) ir privačiojo sektoriaus rėmėjai (likusi dalis). Europos Komisijos (EK) parama sudaro nedidelę visos biudžeto dalį. Vis dėlto verta pažymėti, kad biudžetai labai skiriasi pagal dydį ir sudėtį tarp miestų ir kad nors galima pastebėti keletą tendencijų, analizuojant turimus duomenis, palyginimas yra sudėtingas dėl įvairaus miestų ir jų sukurtų švenčių (Garcia, Cox 2013).

Įvairios struktūros renka ir valdo šį finansavimą ir yra atsakingos už renginio organizavimą. Nors pirmasis tiesioginis vietos valdžios institucijų administravimas buvo norma, nuo 1995 m. dažniausiai pasirenkama alternatyva – įsteigti nepriklausomą instituciją, kuri būtų fondo arba nepelno organizacijos forma, siekiant užkirsti kelią politinei įtakai. Nepaisant šių priemonių, vietos ar net

regioninė ir nacionalinė politinė įtaka dažniausiai daroma per Europos kultūros sostinės organizavimo etapus (Palmer, 2004; Garcia, Cox, 2013)

Šios institucijos yra atsakingos už renginio organizavimą ir Europos kultūros sostinės programos įgyvendinimą. Paprastai pasiruošimas trunka 3–4 metus ir apima įvykių ir veiklos, kuri bus vykdoma per metus, nustatymą; renginio ir programos bendravimas ir viešumas; infrastruktūros pertvarkymas ir plėtra, kad miestas galėtų surengti renginį ir pritraukti lankytojus. Sunku pastebėti tinkamas tendencijas, nes dėl požiūrio skirtumų šie pasirėngimai ir finansinės pastangos juos įgyvendinti skiriasi pagal dydį, intensyvumą ir formą (Palmer, 2004).

Tapimas Europos kultūros sostine yra prestižinis titulas Europos miestui. Kartu su šiuo titulu rengiama vienerių metų programa, kurią reikia užpildyti kultūrine veikla, renginiais, įskaitant investicijas į infrastruktūrą ir tiesioginį poveikį lankytojų skaičiui. Planavimo procedūra yra plati ir nuo pradžios iki pabaigos trunka ilgiau nei aštuonerius metus. Tai apima pagrindinių idėjų formulavimą, pasiūlymo apibūdinimą, paraiškų rašymą ir kultūros sostinės metų rezultatų vertinimą. Europos kultūros sostinė paprastai skelbiama prieš kelerius metus, tačiau tai pasikeitė per visą programos istoriją. Ankstyvaisiais etapais priimančioji šalis būdavo nusprendžiama 1–3 metus iš anksto, o pastaraisiais metais apie tai pranešama 4–6 metus prieš renginį. Išskiriami šie projekto etapai:

Prieš pasiruošimą tapti EKS:

Prieš paskelbimą.

Po pasiruošimo:

Fazė 1: Paskelbimas (nuo paskelbimo metų iki 3 metų iki renginio).

Fazė 2: Prieš renginį (1–2 metai prieš renginį).

Fazė 3: Renginys (renginio metai).

Fazė 4: Trumpa peržiūra (1–2 metai po renginio).

Fazė 5: Vidutinė peržiūra (3–5 metai po renginio).

Fazė 6: Ilgalaikė peržiūra (daugiau nei 5 metai po renginio).

Praėjus daugiau kaip trisdešimčiai metų nuo šios programos atsiradimo, kuri prasidėjo kaip Europos šalių kultūrinio meistriškumo įvykis ir bendrų saitų tarp Europos miestų pavyzdys, šiandien tai įgavo platesnę paskirtį. Šiandien Europos kultūros sostinės priėmimas vertinamas kaip galimybė atgaivinti miestą ir skatinti socialinį, kultūrinį ir ekonominį vystymąsi. Taip pat Europos kultūros sostinė yra ambicingiausias Europos bendradarbiavimo projektas, pagal apimtis ir biudžetus gerokai viršijančius bet kurio kito kultūrinio įvykio Europoje (Europos Bendrijų, 2009 m.).

Miestams kandidatams yra keliami Europos kultūros sostinės kriterijai. Šiuo metu jie apima gilesnį ir platesnį kultūros vaidmenį miesto ir Europos vystymuisi. Atsirado specifinis naujas reikalavimas, kad miestas turėtų patvirtintą vidutinio laikotarpio kultūros strategiją. Tokiu būdu užtikrinama, kad Europos kultūros sostinės projektas būtų miesto pažangą skatinantis elementas, o ne vienkartinis

renginys. Juo stiprinama darnaus požiūrio į išliekamąją vertę svarba. Pateikiama Europos kultūros sostinės programos tikslų hierarchija (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. EKS tikslų hierarchija (Europos Komisija, n. d. a)

Bendrieji tikslai	
Saugoti ir skatinti kultūrų įvairovę Europoje, pabrėžti joms būdingus bendrus bruožus, stiprinti piliečių priklausymo bendrai kultūrinei erdvei jausmą ir puoselėti kultūros įnašą į ilgalaikę miestų raidą.	
Specialieji tikslai	Didinti miestuose kultūros pasiūlą, įvairovę ir europinį aspektą, taip pat pasitelkiant ir tarpvalstybinį bendradarbiavimą
	Didinti kultūros prieinamumą ir dalyvavimą kultūros veikloje
	Didinti kultūros sektoriaus pajėgumus ir stiprinti jo sąsajas su kitais sektoriais
	Kultūros priemonėmis didinti tarptautinį miestų žinomumą
Veiklos tikslai	
Skatinti plačias aukštos meninės kokybės kultūros programas	
Užtikrinti kultūros programose stiprų europinį aspektą ir tarpvalstybinį bendradarbiavimą	
Įtraukti įvairias piliečių grupes ir suinteresuotas šalis į kultūros programos rengimą ir įgyvendinimą	
Sudaryti naujas galimybes įvairioms gyventojų grupėms lankytis ir dalyvauti kultūros veikloje	
Pagerinti kultūros infrastruktūrą	
Stiprinti kultūros sektoriuje dirbančiųjų asmenų kvalifikaciją, kompetenciją ir valdymo gebėjimus	
Skatinti partnerystę ir bendradarbiavimą su kitais sektoriais	
Reklamuoti miestą ir jo kultūros programą	
Plėsti gyventojų tarptautinį akiratį	

Bendrieji Europos kultūros sostinės programos veiksmuose numatyti tikslai siejami su ilgesnės trukmės poveikiu ir indėliu tose srityse, kuriose Europos kultūros sostinės veikla yra tik viena iš daugelio įtaką darančių veiklų, aplinkybių ir reiškinių.

Taip pat miestas kandidatas ekspertų grupės vertinamas pagal Europos sąjungos tikslus-kriterijus (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Europos kultūros sostinės programos pagrindiniai kriterijai (Europos Komisija, n. d. b)

Europos kultūros sostinės programos kriterijai
1. Indėlis į ilgalaikę miesto kultūros strategiją
2. Europinis aspektas
3. Kultūrinis ir meninis turinys
4. Įgyvendinimo pajėgumai
5. Informavimo veikla
6. Valdymas

Europos kultūros sostinė projekto paraiškose turi būti atsakyta į klausimus iš septynių temų: bendrosios nuostatos, programos struktūra renginiui, organizacija ir finansavimas, miesto infrastruktūra, komunikacijos strategija, įvertinimas ir renginio kontrolė, papildoma informacija. Dėl to visų patvirtinamų Europos kultūros sostinė projektų paraiškos yra vienodos struktūros, tačiau reprezentuojančios skirtingas idėjas, požiūrius, programas ir problemas.

Informacija apie miestus, kuriems suteiktas EKS pavadinimas, yra prieinama Europos Komisijos tinklapyje, taip pat iš naujausių programos leidinių. Pateikiama lentelė su buvusiais miestais-laimėtojais ir keletu būsimų (žr. 3 lentelė.).

3 lentelė. Miestai buvę ir būsiami EKS

Titulavimo metai	Miestas (-ai) buvęs ir būsamas EKS
1985	Atėnai (Graikija)
1986	Florencija (Atėnai)
1987	Amsterdamas (Nyderlandai)
1988	Vakarų Berlynas (VFR)
1989	Paryžius (Prancūzija)
1990	Glazgas (Didžioji Britanija)
1991	Dublinas (Airija)
1992	Madridas (Ispanija)
1993	Antverpernas (Belgija)
1994	Lisabona (Portugalija)
1995	Liuksemburas (Liuksemburgas)
1996	Kopenhaga (Danija)
1997	Salonikai (Graikija)
1998	Stokholmas (Švedija)
1999	Veimaras (Vokietija)
2000	Reikjavikas (Islandija), Bergenas (Norvegija), Helsinkis (Suomija), Briuselis (Belgija), Praha (Čekija), Krokva (Lenkija), Santjago de Kompostela (Ispanija), Avinjonas (Prancūzija), Bolonija (Italija)
2001	Roterdamas (Nyderlandai), Portas (Portugalija)
2002	Briugė (Belgija), Salamanka (Ispanija)
2003	Gracas (Austrija)
2004	Genuja (Italija), Lilis (Prancūzija)
2005	Korkas (Airija),
2006	Patrai (Graikija)
2007	Liuksemburgas (Liuksemburgas), Siniu (Rumunija)
2008	Mančesteris (Didžioji Britanija), Stavangeris (Norvegija)
2009	Lincas (Austrija), Vilnius (Lietuva)
2010	Eisenas (Yra atstovaujama Rūro sritis; Vokietija), Pečas (Vengrija), Stambulas (Turkija)
2011	Turku (Suomija), Talinas (Estija)
2012	Gimarainsas (Portugalija), Mariboras (Slovėnija)

Titulavimo metai	Miestas (-ai) buvęs ir būsmas EKS
2013	Marselis (Prancūzija), Košicė (Slovakija)
2014	Umeo (Švedija), Ryga (Latvija)
2015	Monsas (Belgija), Pilzenas (Čekija)
2016	San Sebastianas (Ispanija), Vroclavas (Lenkija)
2017	Orhusas (Danija), Pafosas (Kipras)
2018	Leuwardenas (Nyderlandai), Valeta (Malta)
2019	Matera (Italija), Plovdivas (Bulgarija)
2020	Gdovėjus (Airija), Rijeka (Kroatija)
2021	Timišoara (Rumunija), Novi Sadas (Serbija), Elefsina (Graikija)
2022	Kaunas (Lietuva), Ešas prie Alzeto (Liuksemburgas)

Pateiktoje lentelėje matoma, kad nuo 2000 m. yra tituluojama po 2 miestus Europos kultūros sostinėmis, tai suteikia galimybę, vienu metu įgyvendinamus projektus palyginti ir išskirti jų sėkmes bei nesėkmes, taip pat sužinoti jų gerąsias patirtis bei išmoktas pamokas.

2.4. Europos kultūros sostinės programos įgyvendinimo sėkmės veiksniai

Per daugelį metų skirtinguose moksliniuose šaltiniuose, projekto sėkmė buvo suprantama skirtingai. Dažniausiai randamas apibūdinamas, kad projektas yra sėkmingas tik tuomet, kai jis yra pabaigtas. Tai reiškia baigtas numatytu laiku ar prieš pabaigos laiką, kai atitinka vartotojų sąlygas ir kai įvykdomas nustatytas biudžetas (Badewi, 2016). Kartais projekto sėkmė būdavo įvardijamas susitarimas tarp žmonių grupių projekto pabaigoje (Müller, Truner, 2007). Taip pat vienas iš paaiškinimų, apibūdinantis projekto sėkmę, yra kai išpildomi tam tikri dalyvio (savininko, užsakovo, vykdytojo ar rėmėjo) lūkesčiai, kurie skiriasi kiekvienam projekto dalyviui (Alias, Zawawi, Yusof, and Aris, 2014). Mokslinėje literatūroje taip pat daugelis autorių analizavo tokį reiškinį, jog skirtingos suinteresuotos šalys, tokios kaip klientų konsultavimas ir palaikymas, aukščiausių vadovų palaikymas ir projekto vadovo įgūdžiai bei įsipareigojimai, gali turėti įtakos projekto rezultatams ir sėkmei (Gunduz, Yahya, 2018).

Tačiau projekto sėkmės nustatymas visais atvejais yra kompleksiškas (Scott, 2004). Daugybė autorių taiko sėkmės įvertinimo metodą, vertindami laiką, išlaidas bei kokybę. Sėkmingai išpildyti du faktoriai dažniausiai garantuoja projektui sėkmę. Vienas iš greičiausių ir patikimiausių būdų pasiekti projekto sėkmę bei ją pamatuoti – tai vadovautis ir naudoti projekto kritinius sėkmės faktorius ir sėkmės kriterijus. Svarbiausia yra atskirti projekto kritinius sėkmės faktorius nuo sėkmės kriterijų, nes kriterijai naudojami išmatuoti sėkmę, o faktoriai – vykdyti sėkmės pasiekimą (Baccarini, Collins 2004). Pasak Biafore'ė (2011), sėkmės kriterijai yra įvertinami ir pamatuojami rezultatai, kuriuos turi pasiekti kiekvienas projektas, ir tada būtų galima drąsiai teigti, jog projektas yra sėkmingas ir jis pavyko. Projekto vadovai gali padidinti galimybes sėkmingai užbaigti projektus ir patenkinti visus reikalavimus, taikydami valdymo priemones planavimo ir įgyvendinimo etapuose. Galbūt geriausiai žinomas projektų organizacinių aspektų sprendimo būdas – kritinių sėkmės veiksnių naudojimas (Jaselskis, Ashley, 1991). Prieš pradėdant įgyvendinti bet kokį naują projektą, jo parengiamuoju etapu

yra būtina nustatyti kriterijus kuriais būtų galima matuoti galutinį projekto rezultatą. Norint apsibrėžti sėkmės kriterijus, reikėtų juos aiškiai ir kokybiškai įsivertinti. Aiškus ir naudojami praktikoje gali būti tokie kaip greitesnis apyvartumo padidėjimas, didesnės pajamos ar pelnas, mažesnės išlaidos ir pan.

Remiantis daugelio autorių (Atkinson, 1999; Badewi, 2016; Biafore 2011) atliktais sėkmės veiksmų tyrimais, jų apibendrinimas pateiktas 4 lentelėje. Daugelis nustatytų sėkmės veiksmų yra taip pat susiję su projekto charakteristikomis. Dažniausiai projekto sėkmės veiksmus literatūroje apibrėžia kaip rekomendacinio pobūdžio, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai veikia projekto sėkmę.

4 lentelė. Projektų valdymo sėkmės veiksniai

Projekto gyvavimo ciklo etapai	Sėkmės veiksniai
Identifikavimas	Projekto komanda kuri yra motyvuota; Suinteresuotų šalių nauda; Strategijų sukūrimas.
Planavimas	Reikalingi ir pakankami ištekliai; aiškių tikslų ir uždavinių suformulavimas; Suinteresuotų šalių prioritetų suderinamumas; išsamus tvarkaraščio sudarymas; įsipareigojimų vykdymas; vaidmenys ir atsakomybės.
Įgyvendinimas	Rezultatai atitinka kokybę; projektas įgyvendinamas pagal planą; ištekliai panaudojami pagal planą; projektas vykdomas pagal numatytus reikalavimus; efektyvus bendravimas tarp suinteresuotų šalių.
Baigimas	Vertinimas ir monitoringas; projektas įgyvendintas laiku; organizacijos kultūros ir vertybių ugdymas.

Apibendrinant šią lentelę galima daryti išvadą, kad skirtingi autoriai projektų sėkmės veiksmus įvertina nevienodai. Skirtingi veiksniai lemia kitokią projekto rezultatą. Svarbiausiais veiksniais išlieka pats projekto valdymas ir kontrolė, kuris ir padeda išvengti nenumatytų klaidų. Sėkmingo projekto sukūrimą ir jo įgyvendinimą organizacijai garantuoja gebėjimas valdyti turimas žinias bei procesus, susijusius su pačiu projektu. Reikėtų numatyti, kad požiūris į projektų valdymą neprieštarautų jų įgyvendinimo specifikai ir pačiai projektų prigimčiai. Vadovaujantis įprastu požiūriu, kuris įvardijamas kaip tvirtas požiūris į numatytą projekto laiką, veiklą bei turimą biudžetą, pasitaiko atvejų, kai nukrypstama nuo esminių projekto įgyvendinimo sąlygų.

Cicmil'as (1997) išanalizavęs projekto sėkmės veiksmus išskyrė keturis pagrindinius sėkmingų projektų veiksmus, kurie pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė. Sėkmingų projektų veiksniai pagal Cicmil (1997)

Sėkmingų projektų veiksniai:
1. Tinkamai išnagrinėti klientų norus ir reikalavimus, įvertinant visus projektų lūkesčius-svarbu, kad visa sudaryta projekto idėja būtų neatsiejama nuo realybės;
2. Realiai suplanuoti laiką, finansinius išteklius, materialius dalykus, tuo pačiu numatant šių dalykų perplanavimą, projekto užtikrinimui vykdyti visą projekto gyvavimo ciklą;
3. Svarbu projekto vadovo įgūdžiai, kuriant projekto komandą, sprendžiant problemas;
4. Efektyvi komunikacijos sistema, veikianti projekto rengimo aplinkoje.

Pasak Cicmil'o (1997), visiškai išpildyti veiksniai suteikia galimybę pasiekti didesnę projekto efektyvumą. Kiti du autoriai, Miloshevich'as ir Patanakul'as (2005), kurie taip pat yra išnagrinėję sėkmingų projektų veiksnius, sutinka su šiais teiginiais. Jų manymu, svarbi yra abi suinteresuotos šalys, kurios ir lemia projekto sėkmę. Pačių projektų standartizacija yra aiški ir svarbi, juos kuriant nuolat kylanti problema. Standartizacija yra reikalinga žinioms, technologijoms ir rizikoms valdymui, kuriant patį projektą. Visa kuriant projektus reikalinga informacija yra išdėstoma projektų valdymo standartuose. Taip pat ten yra nustatomi pagrindiniai projektų kokybės reikalavimai ir kiti organizacijai reikalingi aspektai. Organizacijos kultūriniai ir aplinkos aspektai yra lygiaverčiai svarbūs, įgyvendinant projektą, kuriuo yra siekiama sėkmės. Vidiniai ir išoriniai organizacijos veiksniai gali sustiprinti ar suvaržyti projekto valdymo galimybes ir galutinius rezultatus. Išorinius ir vidinius aplinkos veiksnius bei organizacijos kultūrinius veiksnius būtina įsivertinti projekto planavimo etapu. Sėkmingų projektų veiksniai tarpusavyje siejasi tik skirtingų autorių dėka. Esmė dažnai išdėstoma skirtingai, dėl šios priežasties ir jų svarbą suprantama skirtingai. Jei planuojant siekiama gauti teigiamą projekto rezultatą, reikėtų nusistatyti esminius projekto sėkmės veiksnius.

Neįmanoma išmatuoti projekto sėkmės vienu kritiniu sėkmės faktoriu. Būtina pasitelkti kritinių sėkmės faktorių kombinaciją ar metodologiją (Belassi, Tukel, 1996). Projekto unikalumas lemia skirtingų sėkmės faktorių taikymą (Müller, Truner, 2007). Projektų valdymo ir kritinių sėkmės faktorių taikymo tema anksčiausiai pradėta taikyti statybų, aviacijos ir gynybos projektuose bei kompiuterinių sistemų, bankų, draudimų, farmacijos srityse (Frame, 2003). Atlikta mokslinės literatūros analizė taip pat parodo, jog išsamus kritinių sėkmės faktorių, kurie būti pritaikomi ir atitikų visų projektų poreikius, sąrašas yra neįmanomas.

Europos kultūros sostinės programos sprendime nustatytos šešios atrankos proceso kriterijų kategorijos. Kaip parodė prieš tai buvusių miestų patirtis, kategorijos turi tokią pačią vertę ir visos šešios yra reikalingos, siekiant sėkmingai įgyvendinti Europos kultūros sostinės programą. Miestai tai turi vertinti kaip naudingą priemonę. Būtina kruopščiai pasirengti ne tik planuojant, bet ir įgyvendinant; ne tik siūlant pavadinimą, bet ir planuojant titulinius metus. Šie kriterijai yra tam, kad padėtų būsimiems miestams kandidatams kuo geriau išnaudoti savo kandidatūrą ir pasinaudoti kitų miestų praktine patirtimi. Remiantis tuo, yra pateikiamos kategorijos su rekomendacijos, paremtomis naujausia miesto patirtimi ir grupės ataskaitomis, nurodant aiškius veiksnius, į kuriuos reikia atsižvelgti kiekvienai kriterijų kategorijai. Pagrindiniai išskirti sėkmės faktoriai pateikti 6 lentelėje.

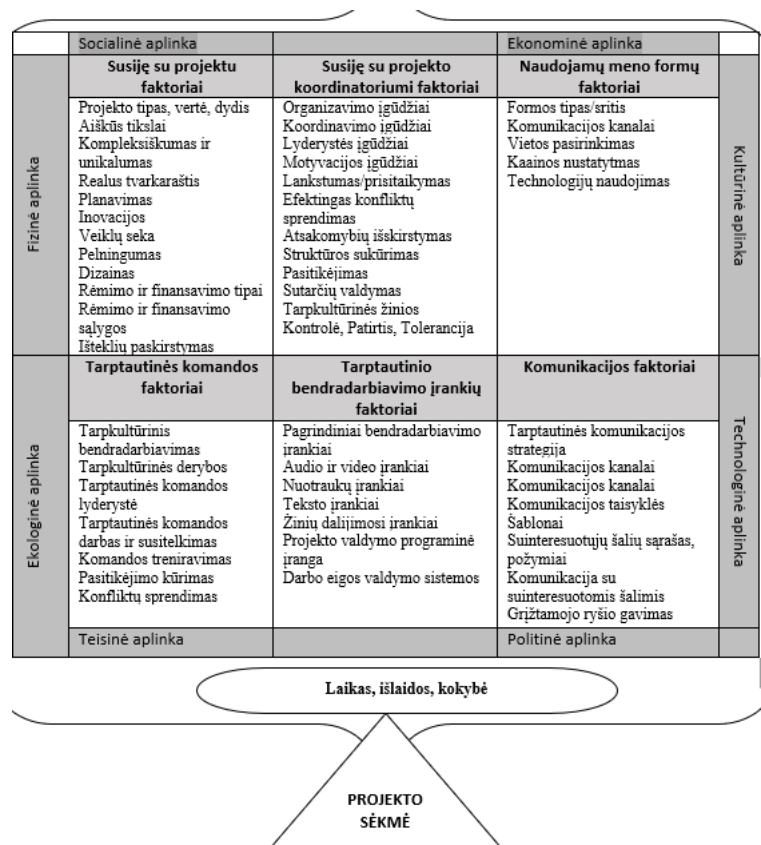
6 lentelė. Paraiškos išskirti sėkmės faktoriai (European Communities, 2009)

Paraiškos išskirti sėkmės faktoriai	
Tvarus ilgalaikis įvairių partijų politinis įsipareigojimas įgyvendinti projektą	Daugelis EKS miestų keičiasi politiniu vadovavimu per septynerius metus nuo pasiūlymų pateikimo iki EKS metų pabaigos. Labai svarbu, kad visos politinės partijos elgtųsi EKS kaip nešališkas pastangas miesto vardu. Vertinimai nuosekliai nurodė politinio nestabilumo sukeltas problemas
Glaudūs ryšiai tarp EKS vadovybės ir miesto administracijos	Tai reikalinga ne tik parengiamuoju etapu, bet ir pačiais metais, bet siekiant užtikrinti perėjimą prie palikimo.
Turistai ir lankytojai	Miesto pajėgumai gali susidoroti su plane nustatytais tikslais. Tai apima ne tik viešbučio pajėgumus, transporto ryšius ir t.t., bet ir miesto lankomų kalbų

	minkštųjų įgūdžių sritis, kokybę, svetingumą ir sveikintinas programas.
Pagrindinė infrastruktūra	Daugelis EKS kandidatų pateikia programas mieste. Jos yra svarbios, jei jos tiesiogiai veikia EKS programą.

Išskirti EK sėkmės faktoriai kurie yra taikomi Europos kultūros sostinėms, yra matuojami ir prižiūrimi visos programos įgyvendimo metu ir metai po EKS pasibaigimo.

Žemiau (žr. 5 pav.) yra pateikiamas tarptautinio kultūros projekto sėkmės įvertinimo modelis pagal Varbanova (2013). Jis yra rekomenduojamas naudoti visose tarptautinio kultūros projekto gyvavimo fazėse: pasiruošimo, vykdymo ir vertinimo. Pasak Varbanovos (2013), vadovaujantis šiuo modeliu, yra galimybė užtikrinti kritinių sėkmės faktorių tikslų siekimą, taip pat būtų aptiktos projekto problemos ankstyvajame etape. Taip pat, atkreipiamas dėmesys, kad projekto sėkmės įvertinimo modelis gali būti pritaikomas ir skirtingiems projektams, nepriklausomai nuo projekto ar jo suinteresuotų šalių poreikio.



5 pav. Projekto sėkmę lemiantys faktoriai pagal Varbanova (2013)

Tarp miestų esama didelių skirtumų dėl to, ką jie vertina kaip sėkmės kriterijus. Tai yra prasminga, nes skirtingi miestai iškelia skirtingus tikslus. Tai, kas gali būti sėkmė vienur, nebūtinai bus ir kitur. Tačiau kai kurie kriterijai yra labai panašūs – tokie kaip padaryti miestą labiau tarptautiniu, plėtoti mainų programas ir susitarimus su menininkais ir institucijomis užsienyje, įtraukti miestiečius į

bendrakūrą. Visa tai yra reikalinga, kad būtų sužinota, kaip kultūriniai renginiai daro įtaką miestui ir jo gyventojams, kaip gyventojai domisi savo miesto tapatybe ir jos istorijomis, ar tokių renginių metu menas ir kultūra taps svarbesni miestiečiams, ir ar kultūrinių programų gyventojai dėl šios priežasties išsikels naujus reikalavimus ir lūkesčius. Svarbiausia ir aktualiausia būtų galima išskirti, ar vis tik kultūra ir menas gali būti labiau pastebimi bendroje politikoje (Noras, 2014).

Europos kultūros sostinės projektai yra suplanavę įvertinti projekto sėkmę po projekto užbaigimo, bendradarbiaujant su pasirinkto universiteto bendruomene arba sukuriant nepriklausomą vertinimo komandą bei bendradarbiaujant su akademinė bendruomene. Europos kultūros sostinė projektai neturi susikūrę ar pasirinkę sėkmės įvertinimo modelio, tačiau yra nusistatę sėkmės rodiklius arba pagrindinius veiklos rodiklius, kurie yra skirti individualiai programos daliai ir taip pat visai EKS programai bendrai. Juos naudos įvertinti projekto rezultatus ir ilgalaikį poveikį ekonominėje, politinėje, socialinėje ir kultūrinėje srityse. Projekto sėkmės įvertinimas yra vykdomas keliais lygmenimis arba etapais. Didelis dėmesys yra sutelkiamas į finansus ir komunikaciją.

Noras'as (2014) atliko tyrimą, ieškodamas skirtingų pavykių, kuriuos prieš tampa Europos kultūros sostine laimėjo ir įgyvendinant programą būtų padariusi kitaip. Turima omenyje žinias, kurias ji dabar turi, ir galėtų dar kartą įgyvendinti kultūros metus. Akivaizdu, kad visos EKS būtų veikusios skirtingai. Tai gali būti vizijos ir tikslai, meninė programa, komanda, biudžetas ir rėmimas, rinkodara ir komunikacija, fondo struktūra ir nepriklausomumas, dalyviai, palikimas ir vertinimas, arba visa kita. Daugelis mano, kad EKS koncepcijos sukūrimas ir plėtra yra sėkmingiausia Europos Sąjungos kada nors vykdyta kultūros programa. Iš tiesų, tai yra viena iš sėkmingiausių bet kokios Europos sąjungos vykdomų programų. Tiek tituluoti EKS miestai, tiek miestai kandidatai investavo milžiniškas pinigų sumas į kultūros infrastruktūrą ir įvairius su tuo susijusius projektus. Didesniu ar mažesniu mastu miestai ir regionai patyrė kultūrinę ir ekonominę naudą, nacionalinę ir tarptautinę partnerystę, matomumą, dėmesį ir pripažinimą, pilietinį dalyvavimą, kultūrinės infrastruktūros kūrimą ir daugelį kitų naudų, susijusių su Europos kultūros sostinės programa.

Nėra vienos auksinės taisyklės kaip tapti sėkminga EKS. Tačiau tai, kas vieningai pabrėžta iš visų buvusių EKS miestų, yra vietos gyventojų dalyvavimo ir dalyvavimo svarba, bendruomeniškumas viena kryptimi. Negalima tikėtis vietinių suinteresuotųjų šalių paramos, jeigu nebus sujungtos bendruomenės ar miestai su rajonais. Vis dėlto dar trūksta bendro supratimo ir žinių apie meninius, kultūrinius ir demokratiškus efektus ir priemones, kurios galėtų padėti pasiekti bendrą EKS perspektyvą ir pagrindą. Tuo pačiu metu taip pat teisinga, kad standartizavimas turėtų būti ribotas. Skirtingi EKS turi būti pagrįsti jų pačių tapatybe ir vietos sąlygomis, jie visi turi stengtis sukurti programą, kuri negalėtų vykti bet kurioje pasaulio vietoje, negu būtent tame mieste. Po atlikto tyrimo 2014 m., kai buvo išanalizuota dvylika prieš tai buvusių Europos kultūros sostinių, Noras'as (2014) išskyrė pagrindines rekomendacijas, į kurias reikia atkreipti dėmesį, norint turėti pasisekimą įgyvendinant EKS (žr. 7 lentelėje).

7 lentelė. Rekomendacijos pagal Noras'as (2014)

Meninės programos	Kurti tvarumą
Geri meno programų kūrimo aspektai yra susiję su meno vadovo nepriklausomumu, t.y. be politikų ar rėmėjų kišimosi, biudžeto kontrolės ir meninės aplinkos dalyvavimo. Silpnais laikomi aspektai yra tie, kai per daug žmonių dalyvauja ir per daug lygių, ypačingai menininkai, kurie labiau susirūpinę savo	Metai po EKS metų yra dar svarbesni nei pačio renginio metai. Pasiūlyti piliečiams naujus mąstymo būdus, geresnius įgūdžius ir naujus tinklus. Plėtoti EKS metus kaip priemonę, kuri sukuria vertybes, kurių anksčiau nebuvo. Sugretinti su senuoju ir

idėjomis, nei kuriant visumą visais kultūros metais jau vykstant EKS.	naujuoju, tačiau ateities iššūkiai turi būti grindžiami tapatybe ir istorinėmis sąlygomis.
Santykiai su savivaldybe	Ne viskas apie infrastruktūrą
Daugelis EKS akcentuoja pavydą ir pastebimą trūkumą noro įsipareigoti iš savivaldybės darbuotojų, ypatingai iš kultūros departamentų pusės. EKS fondai buvo vertinami kaip miestai konkurentai, dėl skiriamo dėmesio ir lėšų titulavimo metais. Dėl šios priežasties, tai sukelia pasipriešinimą kai kurių savivaldybių, kurie atsiriboja nuo atsakomybės EKS renginio metais.	Sėkmė nebūtinai yra susijusi su infrastruktūra ir naujais pastatais. Nematomos dalys, psichinė dimensija ir pasitikėjimas savimi yra įdomesnės. Nauji kultūriniai pastatai neturi būti statomi be finansinių išteklių, kad juos būtų galima paleisti vėliau, ir visomis aplinkybėmis jie turi būti finansuojami už fondo biudžeto ribų.
Išnyksta unikali patirtis	Pusiausvyra tarp tarptautinio ir vietinio
Reikia rūpintis žmogiškaisiais ištekliais, unikalia patirtimi ir tinklais, kuriuos fondų darbuotojai atstovauja ir įgauna per EKS metus. Tai yra visiškai išvaistymas unikalių kompetencijų ir žinių, kur viskas buvo sukurta per ilgus metus ir galiausiai išnyksta, jei kvalifikuoti darbuotojai nepradedą savų darbų. Užuoat naudoję šias žinias, EKS metų pabaigoje uždaro savo biurus.	Stengtis surasti gerą aukšto lygio renginių ir vietos iniciatyvų pusiausvyrą. Būti EKS – tai reiškia statyti programos kūrimą pagal europinį aspektą. Tačiau jis turi būti derinamas su vietos piliečių ir menininkų dalyvavimu bei įtraukimu. Jei EKS metai nėra svarbūs vietinei aplinkai, jei ištekliai ir dėmesys daugiausia skiriami iš išorės vykdomiems projektams, potencialūs rėmėjai gali baigtis darbus be susitarimo.
Įsitraukimas ir dalyvavimas	Būti savimi
Įtraukti ir mesti iššūkį miestui ir piliečiams, kiek įmanoma daugiau. Reikia stiprinti tapatybę, poreikius ir lūkesčius tarp žmonių. Suvokti įsitraukimo ir dalyvavimo svarbą, o naratyvinis aspektas yra pagrindinė kultūros metų dalyvavimo priemonė. EKS gali sukurti didelį pasiekimą ir paramą iš piliečių, įtraukdama ir naudodama jų atstovaujama kompetencija.	Būkite įkvėpti buvusių Europos kultūros sostinių patirtimi. Bet nekopijuokite jų. Kas atneša sėkmę viename EKS, nebūtinai duos sėkmę kitose. Standartizuotas modelis riboja inovacijas, originalumą ir vietos kultūrą. Skirtingi EKS turi būti sukurti jų pačių tapatybe ir vietos sąlygomis. Jie visi turi stengtis sukurti programą, kuri negali vykti niekur kitur pasaulyje.
Vadovo kompetencija	Valdyba
Svarbiausia vadovo kompetencija yra suprasti miestą ir įtraukti žmones ir aplinką, kuri yra esama. Meninės, rinkodaros ir finansinės žinios, turinčios tarptautinę perspektyvą, yra esminės, papildomai prie stiprios lyderystės ir atvirumo, į projektą orientuoto, lankstaus charizmatiško ir gebančio bendrauti. Nepriimtina paskirti vadovą, kuris negalėtų kalbėti ar suprasti nacionalinės kalbos.	Sumažinti valdybos narių skaičių. Daugelis narių gali sukelti atsakomybės trūkumą, laiko švaistymą, neaiškius įgaliojimus. Venkite valdybos meninės įtakos. Valdybos interesas turėtų būti vizija, tikslai, uždaviniai ir ekonomika, o ne asmeniniai interesai, artimi atskirų narių pačių nuomonei ir hobiams.
Dalintis titulu	Europinis kontekstas
Nėra jokios karštos meilės tarp dviejų miestų, kurie vienu metu dalijasi titulu. Nors kai kurie miestai gerokai sustiprino savo santykius, organizuotų santuokų patirtis atsispindi skirtinguose tiksluose, uždaviniuose ir prioritetuose, o vienos ar abiejų pusių susidomėjimas yra nepakankamas. Ketinimai gali būti geri, bet nėra prioritetiniai. Ideali situacija būtų buvus, jeigu abu miestai būtų panašūs arba suderinami.	Europietiškas aspektas yra labai svarbus, nors sunku rasti aiškia apibrėžtį ar bendrą nuomonę apie tai, ką tai iš tikrųjų reiškia. Be europinių meno projektų kūrimo, Europos dimensija taip pat yra susijusi su kitų kultūrų ir socialinių aplinkybių supratimu ir indėliu į diskusijas apie gyvenimą Europoje.
Kvietimas	Vertinimas
Yra skirtingų nuomonių apie atvirų kvietimų ir procesų vertę. Viena vertus, yra naudos, susijusių su daugybe pasiūlymų ir vietos aplinkos įtraukimu, kurios suteikia tam tikrą patikimumą. Kita vertus, kyla sunkumų, susijusių su didžiuliu atotrūkiu tarp lūkesčių ir turimų išteklių. Akivaizdu, kad sėkmingas	Vertinimas turėtų būti pagrįstas moksliniais tyrimais ir būti nepriklausomas. Norint gauti kvalifikuotą nuomonę apie kultūros metų kapitalo naudą, turite įvertinti ir išvalyti parametų sistemą prieš ir po EKS metų. Operatyvinių komandų parengtus pranešimus paprastai sudaro įspūdingi ir sėkmingi renginiai,

atviras konkursas priklauso nuo aiškios struktūros, kur būtina suteikti pareiškėjams aiškias sąlygas, kuriomis jie turėtų pateikti savo projektus.	kartu su gražiomis nuotraukomis. Tačiau jų patikimumas ir vertė yra ribotos.
--	--

Suvokiant ir nustatant projekto kritinius sėkmės faktorius bei jų daromą įtaką projekto įgyvendinimo sėkmei, yra visada lengviau sukurti ilgalaikį, patvarų projektą, nustatyti problemas ir nustatyti prioritetus. Projektų valdymą sudaro tam tikri procesai, kuriuos vykdo organizacija, komanda ir administracija, kad projektas būtų įgyvendintas. Todėl ir kultūros programų valdyme turi būti vienareikšmiškai užtikrinamas efektyvus problemų identifikavimas.

2.5. Europos kultūros sostinės programos valdymo modelio vystymo problematika

Valdymo problemos žmones domino nuo seno. Pavyzdžiui, Biblijoje aiškinamos organizacinės problemos, su kuriomis susidūrė Mozė, veddamas savo žmones iš vergijos į pažadėtąją žemę. Didžiosios Romos imperijos laikotarpiu jau buvo sprendžiamos ir administracinės problemos. XIII–XIV amžiuje dėl gana didelių Italijos amatininkų sambūrių kilo poreikis fiksuoti įvykusių sandorių faktus (Čiegis, 2014). „Pirmasis teorinius dvejetainės buhalterijos pagrindus 1494 m. knygoje „Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita“ (Visas aritmetikos, geometrijos, proporcijų ir proporcionalumo pažinimas) išdėstė „neapdainuotas Renesanso didvyris“ Luca Pacioli (1445–1514 m.), aptardamas Venecijos metodą, kurio primityvesnis būdas šiame mieste pradėtas naudoti apie 1200 m. (Čiegis, 2014, p. 55). Taigi modernios apskaitos esmė buvo atskleista prieš keturis amžius iki to, kol visa tai užėmė svarbią vietą šiuolaikinių organizacijų valdyme. „Nuo XIX a. pabaigos priimta valdymą apibrėžti pagal keturias konkrečias vadovo veiklos funkcijas: planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės. Iki dabar šis požiūris buvo nuolat kruopščiai tyrinėjamas ir kritikuojamas, bet juo visuotinai remiamasi. Todėl galima teigti, kad valdymas – tai organizacijos narių pastangų planavimo, organizavimo, vadovavimo jiems ir jų kontrolės procesas bei kitų organizacijos išteklių panaudojimas siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų (Seilius, 1998)“ (Simoneit, 2011, p. 52). Būtent vadybos turinio suvokimas ir formavosi šio požiūrio pagrindu. Šiuo metu yra suformuluotos ir vykdomos (pagal esmę atitinkančios H. Fayolio suformuluotąsias) tokios bendrosios valdymo funkcijos:

- planavimo;
- organizavimo;
- vadovavimo ir kontrolės.

Apibendrinant valdymą kaip specifinę veiklos rūšį bei tyrinėjant jos specifiką, suskirsčius ją į būtinus tos veiklos etapus ir stadijas, formuluojamos pagrindinės valdymo funkcijos – bet kurio valdymo proceso sudedamosios dalys, neatsižvelgiant į konkrečios organizacijos ypatybes (Simoneit, 2011).

Programos valdymas dabar plačiai naudojamas planuojamiems pokyčiams įgyvendinti. Šis metodas taikomas strategijai įgyvendinti, kurti ir išlaikyti naujus pajėgumus, valdyti sudėtingus informacinių sistemų diegimus ir daugelį kitų verslo pokyčių. Galbūt neįtikėtina, kad kai programoje dalyvaujantys asmenys susitinka vienas su kitu, jie praleidžia daug laiko bandydami suprasti, ką dar apima programos valdymas. Šis dviprasmiškumas, susijęs su programos valdymo praktika, lieka, nepaisant akademikų ir praktikų susidomėjimo per pastarąjį dešimtmetį. 1991 m. Fern'as pasiūlė programos valdymo apibrėžimą, kuris buvo sutelktas į programos sąvoką kaip koordinavimo mechanizmą projektams, kurie leido išgauti kitokias nepanaudojamas naudas. Gray'us (1997) peržiūrėjo alternatyvius programų valdymo metodus, pagrįstus kontrolės laipsniu, kur programos valdymo

funkcija daro įtaką projektų veiklai, ir koordinavimo būdą: hierarchinę kryptį, palyginus su abipusiu prisitaikymu, grindžiamą atvirais informacijos srautais. Pellegrinelli'is ir kt.(2007), remdamasis Ferno'o (1991) samprata, pridėjo, kad programos taip pat galėtų apibrėžti projektus ir kad jos struktūros teikiama kryptis gali būti nukreipta į bendrą tikslą. Jis taip pat parengė kokybinius skirtumus tarp projektų ir programų bei pasiūlė tris archetipines programų konfigūracijas, pagrįstas programos siekiamo tikslo pobūdžiu: portfelio, orientuoto tik į tikslą, pulso palaikymo. Kaip apibrėžia Pauliukevičiūtė ir Jucevičius (2016), „profesionalus kultūros politikos įgyvendinimo valdymas yra skirtingų žinių ir gebėjimų: kultūros vadybos tarptautinės gerosios praktikos suvokimas ar gebėjimai išskirti kultūros sektoriaus plėtojimo skirtingų sričių ar šakų prioritetus ir kt., išraiška“ (p. 385).

„Kiekviena kultūros programa ar projektas turi būti valdomi, remiantis tik konkrečiai programai ar projektui tinkamomis valdymo gairėmis, teoriniai kultūros programų ir projektų valdymo aspektai, jų nuolatinė analizė, gerosios praktikos perėmimas turi kreipti programų valdytojų ir įgyvendintojų dėmesį į efektyvesnio programų valdymo praktikas“ (Pauliukevičiūtė, Raipa, 2014, p. 76). Reguliarus vykstančių kultūros programų monitoringo įgyvendinimas bei sukurtų ir nustatytų kriterijų vertinimas leidžia suprasti esamų kultūros politikos uždavinių bei iškeltų tikslų realizavimo galimybių visumą. Taip pat skiria dėmesį į gaires kurias kuria aplinkos poveikis, sukuria būtinybę nuolatos peržvelgti ir analizuojant gerinti programų ir projektų valdymą. Galiausiai, sukuria poreikį ir galimybę gilintis į naujai galimų sukurti programų priežastis ir reikalingumą (Pauliukevičiūtė, Raipa, 2009).

Kultūros programų valdymui reikalingas nuolatinis tobulinimas. Vienas iš būdų tai įgyvendinti yra pasitelkiant gerąją tarptautinių programų patirtį. Kurių pagalba yra galimybė orientuoti valdymo lygius bei jų kokybę didesnio efektyvumo link. Tą įgyvendinti būtų galima: operatyviau priimant sprendimus, koordinuojant visus programos valdymo lygius vienodai rezultatyviai, atsižvelgiant į kontrolės teikiamą naudą bei išvadas, vykdant nuolatinę politikos ir rezultatų stebėseną, neatsiribojant nuo kultūros įgyvendinimo aplinkos pokyčių, vykdant aplinkos monitoringą ir koreguojant sprendimus remiantis išorine kitų reiškinių bei politikos įtaką. Pauliukevičiūtė ir Raipa (2009), taip pat atkreipia dėmesį, kad „komandinis darbas bei projekto organizatorių nuolatiniai pasitarimai probleminiais programos valdymo klausimais, programos vadovo kompetencija ir kvalifikacinių gebėjimų efektyvus taikymas – taip pat yra vieni esminių programos valdymo kokybės garantų“ (p. 75).

Europos Sąjunga yra patvirtinusi gaires EKS projektui, kuriomis gali vadovautis tiek miestai kandidatai, norintys dalyvauti šiame projekte, tiek miestai, jau tituluoti šiam vardui. Gairės (Europos Komisija, n. d. b) yra padalintos į dvi dalis:

1. Pirmasis yra taip vadinamas „Sprendimas“. Tai yra formalus, teisinis EKS veiksnių pagrindas. Nors jis parašytas kaip teisinis dokumentas, jis yra lengvai suprantamas ir prieinamas visomis oficialiomis Europos Sąjungos kalbomis. 2014 m. balandžio mėn. „Sprendimą“ priėmė Europos Parlamentas ir visos ES valstybės narės. „Sprendime“ išdėstomi visos programos pagrindai; tikslai, atrankos kriterijai ir atrankos, paskyrimai, stebėsenos ir vertinimo procesai. Jame nustatoma, kaip sudaromos nepriklausomų ekspertų atrankos ir stebėsenos grupės.
2. Antrasis dokumentas yra klausimų rinkinys (klausimynas), kurį visi pareiškėjai turi užpildyti atrankos etape. Klausimai grindžiami sprendimu ir suskirstomi į praktines sritis. Miestai kandidatai užpildo šį klausimyną.

Miestai kandidatai, jau pildydami klausimyną, norėdami kandidatuoti į titulą Europos kultūros sostinė, turi visiškai atskleisti planuojamą programos valdymo modelį bei sprendime nustatytus

bendruosius ir specialiuosius Europos kultūros sostinės programos veiksmų tikslus, išskaidydami juos į konkretesnius veiklos tikslus miesto lygmeniu. Visiems bendriesiems ir specialiesiems tikslams taikomos šešių kriterijų kategorijos (kurios buvo minėtos ankščiau), šie kriterijai taip pat formuoja visos Europos kultūros sostinės programos valdymo modelį (Europos Komisija, n. d. b). Jų paaiškinimai yra pateikiami lentelėje. (8 lentelė)

8 lentelė. Europos kultūros sostinės programos kriterijai ir jų detalus paaiškinimas (Europos Komisija, n. d. b)

Ilgalaikė strategija
<ul style="list-style-type: none"> • paraiškos teikimo metu turi būti parengta miesto kandidato kultūros strategija, kuri apimtų veiksmus ir įtrauktų planus toliau vykdyti kultūros veiklą kultūros sostinės vardo metams pasibaigus; • įtrauktų kultūros ir kūrybos sektorių pajėgumų stiprinimo planus, įskaitant ilgalaikių miesto kandidato kultūros, ekonomikos ir socialinio sektorių sąsajų plėtojamą; • numatytų ilgalaikį kultūrinį, socialinį ir ekonominį poveikį (įskaitant miesto plėtrą), kurį miestui kandidatui darytų toks vardas; • įtrauktų kultūros sostinės vardo poveikio miestui kandidatui stebėsenos ir vertinimo, taip pat vertinimo rezultatų sklaidos planus.
Igyvendinimo pajėgumai
<ul style="list-style-type: none"> • paraiška yra visapusiškai ir tvirtai remiama politiniu lygmeniu ir jos atžvilgiu yra tvirtai išipareigojusios vietos, regioninės ir nacionalinės valdžios institucijos; • miestas kandidatas turi ar turės tinkamą ir gyvybingą infrastruktūrą kultūros sostinės veiklai vykdyti.
Kultūros ir meno turinys
<ul style="list-style-type: none"> • aiški ir nuosekli kultūros programos meninė vizija ir strategija; • vietos menininkų ir kultūros organizacijų įtraukimas į kultūros programos konceptualizavimo ir įgyvendinimo veiklą; • siūlomos veiklos spektras bei įvairovė ir jos bendra meninė kokybė; • gebėjimas derinti vietos kultūros paveldą ir tradicines meno formas su nauja, novatoriška ir eksperimentine kultūros raiška.
Europinis kontekstas
<ul style="list-style-type: none"> • Europos kultūrų įvairovės, kultūrų dialogo ir didesnio Europos piliečių tarpusavio supratimo skatinimo veiklos mastas ir kokybė; • veiklos, kuria pabrėžiami bendri Europos kultūrų, paveldo ir istorijos aspektai, Europos integracija ir šiuo metu Europai aktualios temos, apimtys ir kokybė; • veiklos, kuria populiarinami Europos menininkai, bendradarbiaujama su įvairių šalių operatoriais ar miestais, atitinkamais atvejais įskaitant miestus, kuriems suteiktas vardas, plėtojama tarpvalstybinė partnerystė, apimtys ir kokybė; • Europos ir tarptautinės plačiosios visuomenės dėmesio pritraukimo strategija.
Informavimo veikla
<ul style="list-style-type: none"> • vietos gyventojų ir pilietinės visuomenės dalyvavimas rengiant paraišką ir vykdamą veiklą; • naujų ir tvarių galimybių lankytis kultūros renginiuose ar dalyvauti kultūros veikloje sudarymas įvairioms lankytojų grupėms, visų pirma jaunimui, savanoriams ir socialiai atskirtiems bei pažeidžiamiausiems asmenims, įskaitant mažumas, ypač daug dėmesio skiriant neįgaliųjų ir vyresnio amžiaus asmenų galimybėms dalyvauti toje veikloje; • bendra auditorijos formavimo strategija, visų pirma sąsajos su švietimu ir mokyklų dalyvavimu.
Valdymas
<ul style="list-style-type: none"> • lėšų rinkimo strategijos ir siūlomo biudžeto pagrįstumas, kuris apima atitinkamais atvejais planus prašyti pagal Europos Sąjungos programas ir iš jos fondų teikiamos finansinės paramos bei parengiamąjį

etapa, pačius kultūros sostinės metus, įvertinimą ir su veiklos tęstinumu, taip pat su nenumatytu atveju planavimu susijusias lėšas;

- **numatyta veiklos įgyvendinimo valdymo ir realizavimo struktūra**, kuri, be kita ko, apima tinkamo vietos valdžios institucijos ir realizavimo padalinio, įskaitant už meno sprendimus atsakingus darbuotojus, bendradarbiavimo užtikrinimą;
- **generalinio direktoriaus ir meno vadovo** skyrimo tvarka ir jų veiklos sritys;
- **iššami rinkodaros ir komunikacijos strategija**, kurioje pabrėžiama, kad su kultūros sostine susiję veiksmai yra Europos Sąjungos veiksmai;
- **realizavimo padalinyje dirba tinkamos kvalifikacijos personalas**, turintis patirties, reikalingos vardo metų kultūros programai planuoti, valdyti ir įgyvendinti.

„Kultūrinė veikla yra daugialytė ir daugialypė, todėl jai paprastai buriamasi į organizacijas. Pavieniui dažniausiai dirba kūrėjai: kompozitoriai, menotyrininkai, dailininkai, rašytojai, skulptoriai, architektai. Jie vienijasi tik savo kūrybiniais ar socialiniams interesams ginti. Kultūrinių organizacijų teisinių formų esama įvairių – nuo valstybinių iki privačių“ (Vilkončius, 2007, p. 90). Asmenų grupės, kurios yra neįsisteisusios savo organizacijų taip pat kuria nemažai kultūrinių iniciatyvų. Atkreiptinas dėmesys, kad visuomenės įsitraukimą į darbą ar kultūrinę veiklą taip pat skatina demokratijos pagrindais besitvarkančiose šalyse nevyriausybinų organizacijų kultūrinė veikla. Nevyriausybinų kategorijai organizacijos skiriamos savo tikslams įgyvendinti pagal tokius kriterijus:: savanoriškumo, savivaldumo, pelno naudojimo (Vilkončius, 2007).

Organizacinė struktūra ir valdymas. Patirtis rodo, kad valdymo struktūra yra esminis veiksnys, lemiantis Europos kultūros sostinės sėkmę arba nepatenkinamus rezultatus. Pastaruoju metu EKS naudojo įvairių tipų juridinius asmenis, tokius kaip fondas, asociacija, viešoji įstaiga, savivaldybėje integruotas departamentas ir t. t., priklausomai nuo vietos įstatymų ir praktikos (Europos Komisija, n. d. b). Nepaisant pasirinkto metodo, pagrindiniai veiksniai yra šie:

- suvokimas nuo pat pradžių, kad EKS **reikalingas aukštus standartus atitinkantis valdymas** visais lygmenimis. Šias kompetencijas gali turėti miestas, jos gali būti atsigabentos iš kitur arba įgytos mokymuose. Šis reikalavimas taikomas tiek miesto kultūrai, tiek EKS komandai suformuoti.
- **valdymo struktūros stabilumas**: valdyba, valdymo komanda, santykiai su miesto administracijos departamentais.
- **nepriklausomumas nuo partijų politinio proceso** (nepatenkinamus rezultatus pasiekusių EKS išoriniuose vertinimuose nurodoma, kad svarbiausia to priežastis yra politinis kišimasis iki pernelyg praktinio lygio). Politikai gali būti įtraukti į valdybą, tačiau jie turi veikti strateginiu lygmeniu, ne įgyvendinant veiklas.
- **generalinio direktoriaus ir meno vadovo skyrimas** įgyvendinamas ankstyvajame konkurso etape. Viešas skyrimas yra skaidresnis. Dažnai taikoma praktika, kai paraiškai teikti sudarytos komandos sudėtis keičiasi, formuojant ar įgyvendinant EKS programą, nes priklausomai nuo įgyvendinimo etapo, yra reikalingos skirtingos kompetencijos. Nuolatinės sudėties komanda turi pranašumą.
- **programos meno vadovo nepriklausomumas sprendžiant** dėl meninės programos, neprarandant suderinamumo su paraiška ir finansais.
- **pereinamasis laikotarpis po kultūros sostinės metų**. Remiantis geriausia praktika ir išoriniais vertinimais, darbuotojų branduolys turėtų likti ne trumpiau kaip šešis mėnesius, pasibaigus kultūros sostinės metams.
- **aiškūs įgaliojimai už finansus** atsakingai institucijai ir susitarimai dėl išorinio audito.
- **rinkodara ir komunikacija** – tai yra pagrindinė funkcija, vis dažniau įgyvendinama internete. Paraiškoje turėtų būti aiškiai išdėstyta rinkodaros ir komunikacijos strategija bei

jos tikslai. Reikėtų atkreipti dėmesį į EKS intelektinę nuosavybę. EKS komanda turėtų palaikyti glaudžius ryšius su miesto turizmo ir rinkodaros departamentu (bei nacionaline turizmo organizacija).

- **prekės ženklo valdymas.** Kiekviena Europos kultūros sostinė turi turėti savo prekės ženklą ir prekės ženklo kūrimo strategiją. Be to, EKS privalo užtikrinti, kad pačiam EKS prekės ženklui turi būti skiriamas deramas dėmesys. Europos Komisija pateikia detalias rekomendacijas dėl EKS logotipo naudojimo. EKS turėtų užtikrinti tinkamą EKS prekės ženklo ir jo koncepcijos viešinimą.

Pagal Europos Komisijos pateiktas gaires (Europos Komisija, n. d. b), formuojamas ir pateikiamas Europos kultūros sostinės programos valdymo pirminis modelis, kurį suponuoja paraiškoje pateikti kriterijai. Jų turi būti laikomasi paraiškos teikimo metu ir programos įgyvendinimo etapu (žr. 9 lentelė).

9 lentelė. Europos kultūros sostinės valdymo modelis (Europos Komisija, n. d. b)

Kriterijus tsispindintis valdymo modelio punktas (sudaryta pagal Europos komisiją)
Lėšų rinkimo strategijos ir siūlomo biudžeto pagrįstumas, kuris apima atitinkamais atvejais planus prašyti pagal Europos Sąjungos programas ir iš jos fondų teikiamos finansinės paramos, bei parengiamąjį etapą, pačius kultūros sostinės metus, įvertinimą ir su veiklos tęstinumu, taip pat su nenumatytų atvejų planavimu susijusias lėšas.
Numatyta veiklos įgyvendinimo valdymo ir realizavimo struktūra, kuri, be kita ko, apima tinkamo vietos valdžios institucijos ir realizavimo padalinio, įskaitant už meno sprendimus atsakingus darbuotojus, bendradarbiavimo užtikrinimą.
Generalinio direktoriaus ir meno vadovo skyrimo tvarka ir jų veiklos sritys.
Išsami rinkodaros ir komunikacijos strategija, kurioje pabrėžiama, kad su kultūros sostine susiję veiksmai yra Europos Sąjungos veiksmai.
Realizavimo padalinyje dirba tinkamos kvalifikacijos personalas, turintis patirties, reikalingos vardo metų kultūros programai planuoti, valdyti ir įgyvendinti.

Toliau pateikiami pagrindiniai rodikliai, atspindintys Europos kultūros sostinės programos tikslus (Europos Komisija, n. d. a), kurie turėtų įgauti kiek įmanoma labiau kiekybinę formą (žr. 10 lentelė). Kiekybiniai duomenys turėtų apimti pagrindinius atskaitos taškus (t. y. duomenis, surinktus paraiškos teikimo pradžioje, kultūros sostinės metų pradžioje ir pabaigoje) ir turimus regioninius ir nacionalinius palyginamuosius duomenis. Duomenys turėtų būti analizuojami ir vertinami, atsižvelgiant į platesnį kontekstą, siekiant išsiaiškinti tikėtiną EKS padarytą poveikį ir įvardyti kitus galimai įtaką turėjusius veiksnius ir reiškinius.

10 lentelė. EKS tikslų ir kriterijų su atitinkamais orientaciniais bendrais rodikliais ir galimais duomenų šaltiniais apžvalga (Europos Komisija, n. d. a)

Kriterijai	Tikslai	Rodiklio tipas	Orientaciniai rodikliai	Duomenų rinkimo šaltiniai
Visiems bendriesiems ir specialiesiems tikslams taikomos šešių kriterijų kategorijos:	1 bendrasis tikslas: Saugoti ir skatinti kultūrų įvairovę Europoje, pabrėžti joms būdingus bendrus bruožus, stiprinti piliečių priklausymo	Poveikis	Piliečių informuotumas apie Europos kultūrų įvairovę ir jos vertinimas Piliečių priklausymo bendrai kultūrinei erdvei jausmas	Vietos gyventojų apklausos, kurias, pvz., atlieka arba užsako savivaldybės ar už EKS įgyvendinimą atsakingos įstaigos

Kriterijai	Tikslai	Rodiklio tipas	Orientaciniai rodikliai	Duomenų rinkimo šaltiniai
1. Ilgalaikė strategija 2. Įgyvendinimo pajėgumai 3. Kultūros ir meno turinys 4. Europinis kontekstas 5. Informavimo veikla 6. Valdymas	bendrai kultūrinei erdvei jausmą 2 bendrasis tikslas: Puoselėti kultūros indėlį į ilgalaikę miestų raidą	Poveikis	Nacionalinis / tarptautinis miestų pripažinimas kaip kultūriškai gyvybingų ir pagerinusių įvaizdį BVP ir užimtumo augimas miestų kultūros ir kūrybiniuose sektoriuose	EKS miestų turistų ir lankytojų apklausos; tarptautinės turistų nuomonių apklausos; nacionalinių ir tarptautinių kultūros ekspertų nuomonė; kiti autoritetingi vieši šaltiniai Savivaldybių, nacionalinių statistikos biurų, sektoriaus įstaigų ir kt. pateikti statistiniai duomenys
	1 specialus tikslas: Didinti miestuose kultūros pasiūlą, įvairovę ir europinį aspektą, taip pat pasitelkiant ir tarpvalstybinį bendradarbiavimą	Rezultatas	Bendras renginių skaičius EKS kultūros programų vertė eurais Veiklų, kurios pabrėžia Europos įvairovę, grindžiamą Europai aktualiomis temomis arba tarpvalstybiniu bendradarbiavimu, skaičius	Už EKS įgyvendinimą atsakingų įstaigų pateikti programos duomenys
	2 specialus tikslas: Didinti kultūros prieinamumą ir dalyvavimą kultūros veikloje	Rezultatas	Dalyvavimas EKS renginiuose Gyventojų, lankančių ar dalyvaujančių renginiuose, įskaitant jaunimą, mažumas ir socialiai pažeidžiamus asmenis, dalis procentais Aktyvių savanorių skaičius	Už EKS įgyvendinimą atsakingų įstaigų pateikti programos duomenys Vietos gyventojų apklausos, kurias, pvz., atlieka arba užsako savivaldybės ar už EKS įgyvendinimą atsakingos įstaigos Už EKS įgyvendinimą atsakingų įstaigų

Kriterijai	Tiksiai	Rodiklio tipas	Orientaciniai rodikliai	Duomenų rinkimo šaltiniai
				pateikti programos duomenys
	3 specialus tikslas: Didinti kultūros sektoriaus pajėgumus ir stiprinti jo sąsajas su kitais sektoriais	Rezultatas	Ilgalaikė miesto kultūros raidos strategija Investicijų į kultūros infrastruktūrą ir įrangą vertė eurais Ilgalaikė įvairių sektorių partnerystė kultūros valdyme	Vietos ar regioniniu lygmeniu įstaigų pateikti statistiniai duomenys EKS veiklą tęsiančios įstaigos, savivaldybių ir / arba kitos atitinkamos įstaigos paskelbti dokumentai EKS veiklą tęsiančios įstaigos, savivaldybių ir / arba kitos atitinkamos įstaigos paskelbti dokumentai
	4 specialus tikslas: Kultūros priemonėmis didinti tarptautinį miestų žinomumą	Rezultatas	Turistų skaičiaus augimas Teigiamų žiniasklaidos atsiliėpimų apie miestus apimtis ir dalis procentais Gyventojų informuotumas apie EKS	Turizmo tarnybų ar atitinkamos valdžios institucijos pateikti statistiniai duomenys Autoritetinių žiniasklaidos stebėsenos organizacijų pateikti duomenys Vietos gyventojų apklausos, kurias, pvz., atlieka arba užsako savivaldybės ar už EKS įgyvendinimą atsakingos įstaigos

Pagal išskirtus tikslus EKS ir Europos komisijos suformuotus kriterijus kiekvienam Europos miestui norinčiam tapti Europos kultūros sostine, suformuojamas valdymo modelis, kuriuo remiantis ir vadovaujantis turi būti įgyvendinamas visos programos vystymas. Išskiriami pagrindiniai aspektai kurie suponuoja viso valdymo modelio gaires (žr. 11 lentelė).

11 lentelė. EKS programos valdymo modelis

EKS programos valdymo modelio elementai	Sandara
Lėšų valdymas (Lėšų rinkimo strategija ir siūlomo biudžeto pagrindumas)	Lėšų rinkimo ir pritraukimo strategijos planavimas ir pagrindumas; lėšų paskirstymo tvarkaraščiai ir planai; vertinimo ir monitoringo ataskaitų rengimas
Organizacinė valdymo struktūra (Numatyta veiklos įgyvendinimo ir valdymo realizavimo struktūra)	Įstaigos forma; valdymo ir organizacinė struktūra; užduočių ir pareigų paskirstymas; hierarchijos nustatymas
Generalinio direktoriaus ir meno vadovo skyrimo tvarka ir jų veiklos sritys	Generalinio ir meno vadovo paieška; eiga ir planavimas generalinio direktoriaus ir meno vadovo skyrimo tvarkos; turimų patirčių ir kompetencijų vertinimas; darbo funkcijų ir veiklų paskirstymas; darbo apmokėjimo sistemos nustatymas
Rinkodara ir komunikacija (Rinkodaros ir komunikacijos strategija)	Išsamios rinkodaros ir komunikacijos strategijos parengimas; jos įgyvendinimo planavimas; rėmimo metodų parinkimas
Personalo kompetencijos (Realizavimo padalinyje dirba tinkamos kvalifikacijos personalas)	Įvertinamas kvalifikacinis tinkamumas kūrybinės komandos (turintis patirties, reikalingos kultūros programai planuoti, valdyti ir įgyvendinti)

Pauliukevičiūtė (2010) teigia, „kad kultūros sampratų įvairovė (sociologinė, antropologinė, sociopsichologinė, aksiologinė ir t. t.) paskatino krypčių teikiamų kultūros apibrėžimų gausą, taip pat ir įvairių kultūros valdymo sąvokų atsiradimą“ (p. 62). Pačia bendriausia prasme kultūrų valdymą galima apibrėžti ir įvardinti, kaip visuomenės gyvenimo ir veiklos būdų reguliavimą. Nuolatos kintančių vertybių ir orientyrų kultūra reikalauja visiškai naujo ir sistemiško požiūrio į globalizacijos paskatintus tarptautinių kultūros programų valdymo pokyčius. Viešasis sektorius šiuo metu nebegali pakankamai efektyviai valdyti kultūros procesų, deramai skatinti išsaugoti ne tik nacionalines kultūras, istoriją ir identitetą, bet ir tarptautinę kultūrinę sklaidą. „Pagrindinis motyvas perleisti kultūros sektoriaus paslaugas privačiam sektoriui yra įsitikinimas, kad privatus operatorius, būdamas motyvuotas siekti pelno, natūraliai planuoja dirbti efektyviau, nei tai darytų viešasis sektorius“, teigia Pauliukevičiūtė (2010, p. 70). Kiekvienos iš valstybinės reikšmės kultūros programų valdymas yra svarbus ir reikalauja efektyviai naudoti laiko bei įvairius kitus išteklius. Atlikus literatūros analizę pastebima, kad Europos kultūros sostinės programa turėtų būti valdoma, taikant tik konkrečiai kultūros programai skirtas specifines valdymo gaires, tokias kaip teoriniai kultūros programų valdymo aspektai, nuolatinė jų analizė bei gerųjų praktikų perėmimas. Atkreiptinas dėmesys, kad kultūros programų valdyme, kaip ir daugelyje projektų, yra galimi nenumatyti nesėkmių atvejai, veikiami nugalimos jėgos aplinkybių. Tačiau yra akivaizdi siekiamybė tobulinti kultūros programų valdymą, kaip nacionalinius prioritetus atspindinčių dokumentų, ir kultūros projektų, kaip programų įgyvendinimo instrumentarijų. Gebėjimas valdyti kultūros programas, yra labai svarbus ir aktualus valstybių pasauliniams vaidmenims kurti. Tai atsispindi esamose kultūros programų valdymo problemose, tokiose kaip:

- ilgalaikės valstybinės kultūros politikos raidos strategijos nėra tinkamai parengiamos;
- nėra rengiamos kultūros programų aplinkos poveikio galimybių studijos;
- kultūros programų valdymas neorientuojamas į ilgalaikius rezultatus;
- stinga kultūros politikos procesų įvertinimo ir analizės;
- nepakankamai perimama geroji užsienio valstybių kultūros programų valdymo patirtis.

Dėl šių priežasčių ir reikalingas atskiras empirinis tyrimas. Jis svarbus tam, kad būtų apibrėžta, kaip vis tik vystyti tarptautinės kultūros programos valdymo modelį ir kaip reikėtų gebėti įsisavinti gerąsias užsienio šalių valdymo modelių taikymo praktikas.

3. TYRIMO METODIKA

3.1. Tyrimo tikslas

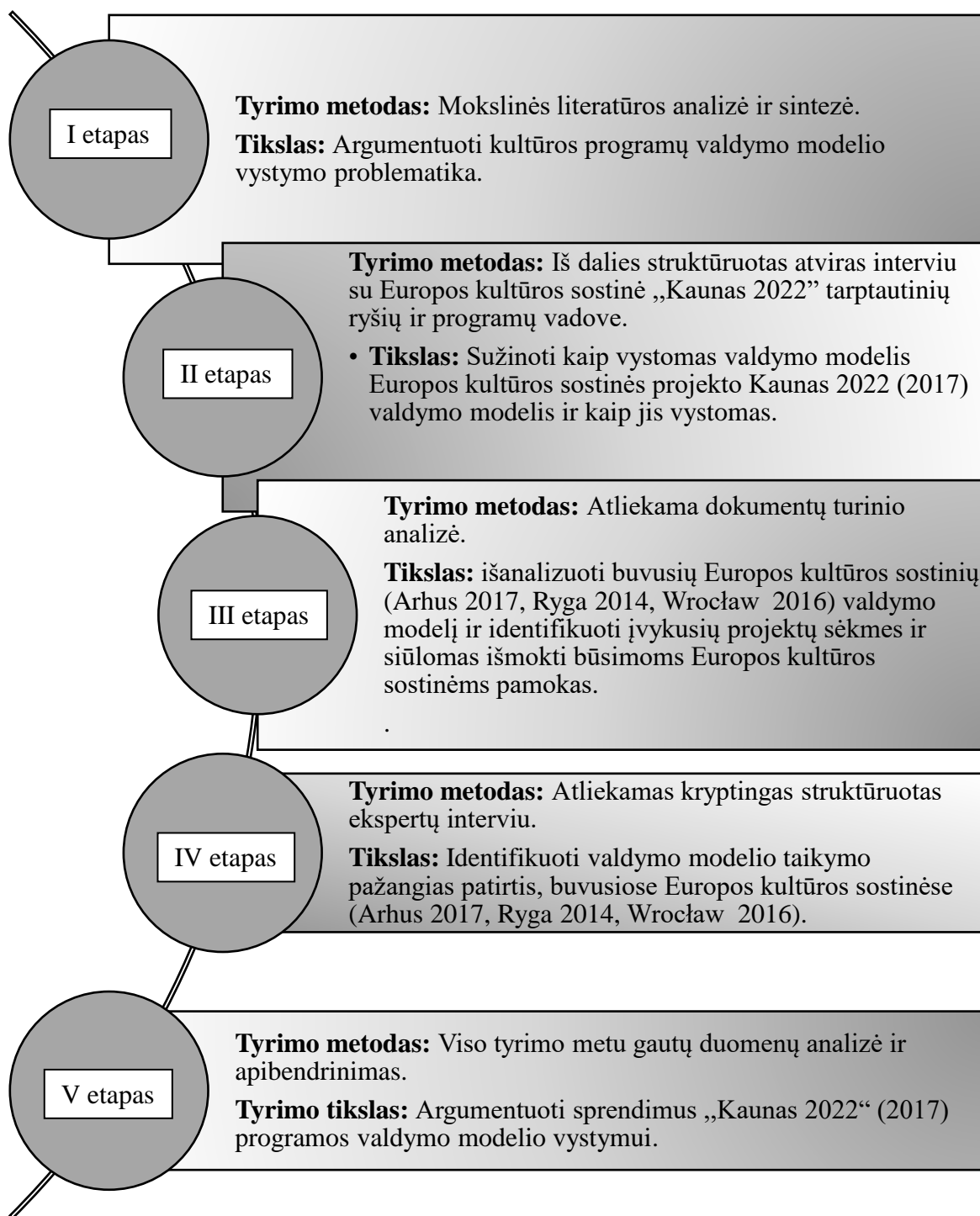
Teorinė šio darbo dalis suponavo poreikį empirinio tyrimo metodologijai parengti. **Pagrindinis šio empirinio tyrimo tikslas** – identifikuojant pažangias praktikas, argumentuoti sprendimus „Kaunas 2022“ valdymo modelio vystymui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atliekant iš dalies struktūruotą atvirą interviu su „Kaunas 2022“ (2017) tarptautinio kultūros projekto koordinatorė, identifikuoti valdymo modelio taikymo sprendimus bei sužinoti kaip valdymo modelis vystomas;
2. Atliekant dokumentų turinio analizę, išanalizuoti buvusių Europos kultūros sostinių (Orhusas 2017, Ryga 2014, Vroclavas 2016) valdymo modelių aktualijas ir identifikuoti įvykusių projektų sėkmes ir siūlomas išmokti būsimoms Europos kultūros sostinėms pamokas;
3. Atliekant kryptingą struktūruotą ekspertų interviu su Aarhus 2017: European capital of culture (Aarhus 2017, 2015), Riga – European Capital of Culture 2014 (Riga 2014, 2013), Wrocław – European Capital of Culture 2016 (Wrocław 2016, 2016) tarptautinio kultūros projekto vadovais ar koordinatoriais, identifikuoti valdymo modelio taikymo pažangias patirtis.
4. Argumentuoti sprendimus „Kaunas 2022“ (2017) programos valdymo modeliui vystyti.

3.2. Tyrimo eiga

Pirmojo etapo metu, remiantis mokslinės literatūros analize, argumentuojama kultūros programų valdymo modelio vystymo problematika, kaip tyrimo objekto sandara, empirinio tyrimo metodai, tyrimo imtis, parengiami tyrimo instrumentai (žr. pav. 6). Antrojo etapo metu atliekamas iš dalies struktūruotas atviras interviu su Europos kultūros sostinės „Kaunas 2022“ tarptautinių ryšių ir programų vadove (1 asmuo), siekiant sužinoti, kaip vystomas valdymo modelis būsimoje Europos kultūros sostinėje, taip pat identifikuoti iššūkius, su kuriais susiduriama pasiruošimo titulavimo metams etape. Trečiuoju etapu atliekama dokumentų turinio analizė, remiantis viešai prieinamais oficialiais dokumentais, tarpinėmis Europos komisijos monitoringo ataskaitomis bei bendromis skelbiamomis Europos kultūros sostinių vertinimo ataskaitomis. Ketvirtuoju etapu atliekamas kryptingas struktūruotas ekspertų interviu su buvusių Europos kultūros sostinių programų vadovais (3 asmenys). Paskutiniojo (penktuoju) tyrimo etapo metu vykdoma viso tyrimo metu gautų duomenų analizė ir apibendrinimas. Argumentuojami „Kaunas 2022“ (2017) programos valdymo modelio vystymo sprendimai.



6 pav. Tyrimo loginė schema

3.3. Tyrimo metodai, imtis ir instrumentarijus

Europos kultūros sostinės programos kaip tarptautinio kultūros projekto valdymo modelio vystymui tirti buvo pasirinkti trys buvusių Europos kultūros sostinių programų atvejai, pasitelkiant kokybinio tyrimo strategiją, taikant duomenų rinkimo metodus: iš dalies struktūruotą atvirą interviu, dokumentų turinio analizę ir kryptingą struktūruotą ekspertų interviu. Kokybinis tyrimas dažnai yra naudojamas

socialiniuose ir humanitariniuose tyrimuose. Būtent jie pasižymi informacijos aprašymu, duomenų rinkimo žodine forma, išreiškiami kategorijomis ir vertinami subjektyviai (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnienė, 2008). „Kokybiniai tyrimai yra ypač individualizuoti, priklausantys nuo konteksto, tyrimo tikslo, teorinės perspektyvos, tyrėjo pasirinktos metodologinės strategijos, todėl iš esmės neįmanoma pateikti vienareikšmių atsakymų ar receptų, kad būtent vienaip ir ne kitaip turėtų būti atliekama viena ar kita tyrimo, kuriame kokybinis interviu taikomas kaip pagrindinis duomenų rinkimo metodas, procedūra“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 7). „Bendriausia prasme interviu yra bendravimo (angl. *communication*) tarp tyrėjo (duomenų rinkėjo) ir tyrimo dalyvio (duomenų teikėjo) forma, o pokalbis vyksta užduodant klausimus ir į juos atsakant. Vis dėlto kokybinis interviu (angl. *qualitative interviewing*) yra skėtinė sąvoka, kuri apima tikrai nemažą galimų interviu stilių ir paskirčių įvairovę“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 13). Taip pat bus taikomas dokumentų turinio analizės metodas, duomenų atranka. Kaip teigia Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017), „dokumentų analizė yra mokslinio tyrimo metodas. Jis įgalina analizuoti įvairius laikraščių ir žiniasklaidos, mokslinių publikacijų, teisės aktų, taip pat norminių bei reglamentuojančių dokumentų tekstus“ (p. 65). „Dokumentų turinio analizė yra formalizuotas dokumentų tyrimo būdas, numatantis jų turinio vertinimą remiantis požymių, kurie svarbūs tyrėjui ir kuriuos galima apibendrinti, skaičiavimu bei išryškinantis teksto charakteristikas. Kitų autorių (Krippendorp, 2004) teigimu, turinio analizė yra tyrimo būdas, kuriuo stengiamasi gauti pakartojamas ir pagrįstas išvalgas iš parašyto teksto.“ (Kardelis, 2017, p. 285). Tyrime naudojami viešieji vidiniai dokumentai yra visiškai laisvai pasiekiami internete. Buvo renkami duomenys iš patvirtintų Europos Sąjungos tarptautinių kultūros projektų paraiškų bei Europos komisijos skelbiamų tarpinių vertinimo ataskaitų.

Visų pirma, kaip galima matyti 6 paveiksle, buvo atlikta mokslinės literatūros analizė ir sintezė, kurios metu buvo analizuojama kultūros programų valdymo modelio vystymo problematika. Šis metodas leido pagrįsti ir suponuoti poreikį tolimesnei tyrimo metodologinei prieigai parengti.

Kitas empiriniame tyrime taikytas metodas – iš dalies struktūruotas atviras interviu. Interviu metu gauta žodinė informacija buvo apdorojama ir tolesniam tyrimui naudojama tik svarbiausia raktinė informacija. Iš dalies struktūruotas atviras interviu yra planuojamas informacinio pobūdžio, tačiau vedamas pagal tam tikras gaires, kad tyrėjas būtų nukreiptas į kito etapo tyrimą. Dėl šios priežasties buvo naudojamos tokios pokalbio temos, kurios leistų formuluoti išvalgas, atsižvelgiant į teorijoje išskirtas valdymo modelio dalis, pasiliekant galimybę interviu metu elgtis lanksčiai, reaguoti į realaus interviu eigą ir įtraukti nenumatytas pokalbio temas, padedančias įsigilinti į Europos kultūros sostinės (European Commission, 2018) programos valdymo modelio specifiką, lemiančią visų buvusių ir vykstančių EKS programos miestų. Tiriamojo interviu metodo paskirtis – tiesioginė ir pagrindinė priemonė reikiamai informacijai gauti. Interviu metu buvo apklausama „Kaunas 2022“ tarptautinių ryšių ir programų vadovė. Tyrime taikomas iš dalies struktūruotas interviu, kuriame iš anksto buvo paruošti kai kurie pusiau struktūrizuoti klausimai, pasiliekant galimybę interviu metu įtraukti nenumatytus klausimus, padedančius įsigilinti į „Kaunas 2022“ valdymo modelio vystymą. Tyrimo klausimų grupės ir jų tikslai yra pateikti 1 priede. Interviu buvo atliktas 2019 m. balandžio 5 dieną ir truko 1 val. 20 min., tyrimo metu gautos valdymo modelio vystymui apibendrinti reikalingos iliustracinės citatos, citatų kalba netaisyta. Interviu metu buvo keli telefoniniai skambučiai, bet į juos nebuvo atsiliepta. Šio empirinio metodo tikslas – sužinoti, koks yra EKS programos valdymo modelis. Užtikrinant etikos taisykles po interviu informanto buvo atsiklausta, ar jis sutinka, kad interviu metu pasakyta informacija bus atskleista: vardas ir pavardė, jų užimamos pareigos, jų citatos iš interviu. Informanto leidimas buvo gautas. „Kaunas 2022“ tarptautinių ryšių ir programos vadovė

buvo supažindinta su magistro darbo tema ir pusiau struktūruoto atvirojo interviu klausimų kategorijomis. Taip pat buvo paklausta, kurie kitų buvusių Europos kultūros sostinių programų koordinatoriai būtų kompetetingi atsakyti į programų valdymo modelio vystymo patikslinamuosius klausimus. Taip patikrinama, ar pasirinkti iš anksto informantai yra ekspertai ir patikimi vykdyti interviu.

Trečiasis empiriniame tyrime buvo taikytas dokumentų turinio analizės metodas. Jo metu buvo analizuojami antriniai duomenys. Išskiriami dokumentų tipai pagal formą: tekstai, vaizdo dokumentai ir garso dokumentai (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnienė, 2008). Dokumentai skirstomi į viešuosius (vidinius, išorinius) ir privačius (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnienė 2008). Tyrime naudojami viešieji vidiniai dokumentai visiškai laisvai pasiekiami internete. Renkami duomenys iš patvirtintų Europos Sąjungos tarptautinių kultūros projektų paraiškų ir nesurinkus tinkamos informacijos iš paraiškų, renkama informacija iš projektų strateginių ir verslo planų dokumentų, patvirtintų Europos Komisijos, kadangi kiekvieno projekto EKS paraiškos ir vertinimo ataskaitos yra skirtingos. 2019 m. balandžio 10–30 dienomis buvo atsisiųsti tiriamųjų Europos kultūros sostinių programų patvirtintos paraiškos bei Europos komisijos vertinimo ataskaitos iš jų oficialių internetinių puslapių. Tai leido patikrinti, ar buvusios Europos kultūros sostinės vadovaujasi Europos Komisijos nustatytais valdymo modelio vystymo gairėmis, taip pat identifikuoti valdymo modelio sėkmes bei nesėkmes ir rasti rekomenduotinas pamokas kitoms būsimoms Europos kultūros sostinėms, vystant programos valdymo modelį. Tyrimo generalinė aibė yra vykę tarptautiniai kultūros projektai Europos kultūros sostinė. Tiriamieji atrenkami patogiosios atrankos būdu. „*Patogiosios atrankos* idėja yra tokia pat, kaip ir kiekybiniuose tyrimuose – atrenkami lengviausiai prieinami generalinės aibės vienetai“ (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008, p. 100). Šio tyrimo metu yra nagrinėjami tarptautinių kultūros projektų Orhusas 2017 (2017), Ryga 2014 (2013) ir Vroclavas 2016 (2016) duomenys, rezultatai yra pateikti 2 priede.

Ketvirtajame etape taikytas metodas – kryptingas struktūruotas ekspertų interviu. Šiuo atveju buvo pasirinkta kokybinio interviu forma pagal interviu klausimyno struktūruotumą, kryptingas struktūruotas ekspertų interviu, kurio metu iš anksto buvo apsvarstytos pokalbio temos, kuriomis buvo siekiama palyginti skirtingų Europos kultūros sostinių valdymo modelio atvejus. Pasak Kardelio (2017), kryptingas interviu, kai „klausėjas ypatingą dėmesį kreipia į subjektyvius tiriamojo asmens atsakymus apie situaciją, su kuria jis susipažino prieš interviu; iš atsakymų tyrėjas gali spręsti, pasitvirtino jo iškelta hipotezė ar ne“ (p. 257). Ekspertų interviu literatūroje vadinami „individualūs interviu, naudojant klausimyną – gaires, o tyrimo dalyvis yra ekspertas – kokios nors srities profesionalas, žinovas, turintis išskirtinių (specifinių) žinių ir patirties savo srityje. Tyrėjus domina ne jo kaip žmogaus asmenybė ar asmeninė biografija, o konkrečios srities žinios, kurių jis turi kaip tam tikrų funkcijų atlikėjas ir dėl šių žinių yra tam tikros srities ekspertas ir (ar) jam priskirtas eksperto statusas (Flick, 2014; Littig, Pochhacker, 2014)“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 211). 2019 m. gegužės 2 d. buvo išsiųsti prašymai dėl interviu Orhusas 2017 (2017), Ryga 214 (2013) ir Vroclavas 2016 (2016) programų koordinatorėms, supažindinimas su interviu tema bei struktūruotas klausimynas su dominančia informacija. Tyrimo klausimų tikslai ir grupės yra pateikiami 3 priede.. Gauti atsakymai anglų kalba iš buvusių Europos kultūros sostinių programų koordinatorių yra pateikiami 4,5,6 prieduose.

Žinoma, ši empirinio tyrimo metodologija turi savų apribojimų. Visų pirma, tyrimas atliktas, pasirenkant informantams patogiąją atranką, kurios imtis sudaroma iš lengviausių tyrėjui prieinamų vienetų. Kaip teigia Rupšienė (2008), „tai mažiausiai pagrįstas, mažiausiai patikimas, imties vienetai

gali būti neinformatyvūs“ (p. 102). Antra, Europos kultūros sostinių valdymo modelio vystymas analizuojamas tik trijų buvusių Europos kultūros sostinių programų, todėl atsižvelgiant į šį apribojimą, empirinio tyrimo metu gautų išvadų reprezentatyvumas gali būti kvestionuojamas. Dėl to reikėtų jų pagrįstumą patikrinti ir kitose tituluotose Europos kultūros sostinėse, taikant tą pačią metodologiją. Trečia, tyrimo metu būtų galima naudoti kitą instrumentą, kuris leistų išsiaiškinti valdymo modelio aspektus, pažvelgti plačiau, iškeliant hipotezes, ar kiti faktoriai (tokie kaip finansuotojų, suinteresuotų šalių bei politinių atspalvių įtaka) daro poveikį, vystant Europos kultūros sostinių programų valdymo modelius.

Tyrimo etika: interviu pradžioje informantai supažindinami su tyrimo tikslu ir rezultatų naudojimo paskirtimi. Informantams yra garantuojamas konfidencialumas.

Tyrimo patikimumas taip pat vienas iš tyrimo kokybės požymių. Kaip teigia Žydzūnaitė ir Sabaliauskas (2017), „tinkamumas ir patikimumas yra esminiai kiekvieno kokybinio tyrimo aspektai. Dėmesys šiems dviems aspektams įgalina atskirti gerus ir blogus kokybinius tyrimus, taip pat padeda užtikrinti, kad tyrėjų bendruomenė priims tyrimų rezultatus kaip tikrus (angl. *credible*) ir įtikinamus (angl. *trustworthy*)“ (p. 302). Atkreipiamas dėmesys, kad šis empirinis tyrimas turi savų apribojimų. Visų pirma tyrimas atliekamas pasirinkus imtį patogiosios atrankos būdu atrinktoms buvusioms Europos kultūros sostinėms. Jos reprezentuoja tik mažą dalį jau įgyvendintų EKS programų., todėl tyrimo išvados gali turėti subjektyvumo šios programos atžvilgiu. Antra, sėkmės atvejai yra analizuojami daugiausiai remiantis antrinių šaltinių analizę, bei kryptingo ekspertų interviu metu gautais atsakymais, todėl yra tikimybė, kad atlikus fokus grupės interviu ir su didesne imtimi buvusių EKS, sėkmės atvejai iš kurių galėtų būti mokomąsi, gali skirtis.

Pagal išskirtus išvardintus apribojimus, empirinio tyrimo metu gautų išvadų reprezentatyvumas, gali būti kvestionuojamas, todėl reikėtų jų pagrįstumą patikrinti kitose buvusiose Europos kultūros sostinėse, naudojant tą pačią metodologiją.

4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Šioje darbo dalyje bus išanalizuoti duomenys iš atliktų iš dalies struktūruoto atvirojo interviu ir kryptingo struktūruoto ekspertų interviu bei gautų duomenų, atlikus dokumentų turinio analizę. Atliekama rezultatų diskusija bei teorinės ir empirinės darbo dalių bendras vertinimas. Taip pat, remiantis teorinėmis prielaidomis ir atliktu tyrimu, bus argumentuoti Europos kultūros sostinės programos valdymo modelio vystymo sprendimai, adaptuojant pažangiąją užsienio miestų patirtį.

4.1. Europos kultūros sostinės „Kaunas 2022“ programos valdymo modelio vertinimas

Europos kultūros sostinės programos valdymo modelis skiriamas į penkias dalis: 1. Lėšų valdymas (lėšų rinkimo strategija ir siūlomo biudžeto pagrindumas); 2. Organizacinė valdymo struktūra (numatyta veiklos įgyvendinimo ir valdymo realizavimo struktūra); 3. Generalinio direktoriaus ir meno vadovo skyrimo tvarka ir jų veiklos sritys; 4. Rinkodara ir komunikacija (rinkodaros ir komunikacijos strategija); 5. Personalo kompetencijos (realizavimo padalinyje dirba tinkamos kvalifikacijos personalas). Šias valdymo modelio dalis formuoja šeši kriterijai, kurie yra apibrėžti pildomoje paraiškoje Europos kultūros sostinės titului gauti: ilgalaikė strategija, įgyvendinimo pajėgumai, kultūros ir meno turinys, europinis aspektas, informavimo veikla, valdymas. Visi šie keliami kriterijai ir valdymo modelio dalys turi būti detalios paaiškinti, pildant Europos kultūros sostinės programai skirtas paraiškas. Taip pat turi būti argumentuotai pagrįsta, kaip jie bus vykdomi. Visų patvirtinamų Europos kultūros sostinė projektų paraiškos yra vienodos struktūros, tačiau reprezentuojančios skirtingas idėjas, požiūrius, programas ir problemas, kadangi kiekvienas Europos miestas yra unikalus savo tapatybe. Tai taip pat turi atsispindėti paraiškose. Atsižvelgiama ir į tai, kad kiekvienas Europos miestas yra turintis skirtingas galimybes įgyvendinti programą Europos kultūros sostinė.

Kokybinio tyrimo metodas pasirinktas neatsitiktinai, kadangi tiriamas Europos kultūros sostinės valdymo modelis. Pirmiausiai buvo siekiama išsiaiškinti, kaip vystomos tokios programos ir kaip įgyvendinamas valdymo modelis. Šiuo tyrimu siekiama įvertinti šiuo metu Kaune taikomą modelį, nustatyti kur yra taisytinios valdymo modelio vietos, kas veikia, o kas ne, ko trūksta, kur galima pasimokyti iš kitų patirčių, pažangių praktikų ir kitų kontekstinių situacijų.

Kokybinio tyrimui atlikti buvo pasirinktas iš dalies struktūruotas atvirojo interviu metodas. Iš dalies struktūruotas atvirojo interviu metodas leidžia sužinoti ir atskleisti bendrą esamą situaciją šiuo metu, pradėjus įgyvendinti programą Europos kultūros sostinė, taip pat suteikia galimybę sužinoti, ar „Kaunas 2022“ kūrybinė komanda yra susipažinusi su Europos komisijos pateiktomis gairėmis vystyti programos valdymo modelį. Jis leidžia išgirsti, ko reikėtų „Kaunas 2022“ kūrybinei komandai, įgyvendinant programą Europos kultūros sostinė, su kokiais iššūkiais ji susiduria bei kokios praktikos iš kitų buvusių Europos kultūros sostinių būtų jiems naudingos, kur jie galėtų panaudoti gautą informaciją.

Iš dalies struktūruotas interviu sudarytas iš trijų dalių, kuriose yra pagrindiniai klausimai su galimybe tyrimo metu interviu papildyti papildomais klausimais, kurie dar galėtų patikslinti laukiamus tyrimo rezultatus (1 priedas). Interviu klausimais siekiama išsiaiškinti, kaip vystomas valdymo modelis būsimoje Europos kultūros sostinėje ir su kokiais iššūkiais kūrybinė komanda susiduria dabartiniu etapu bei kokios patirtys įdomios iš kitų buvusių miestų, tituluotų Europos kultūros sostinėmis.

Po atliktos pirmosios tyrimo dalies, iš dalies struktūruoto atvirojo interviu, galima suformuluoti tokius apibendrinimus (žr. 12 lentelę), o visos iliustracinės citatos, atitinkančios valdymo modelio kategorijas, yra pateikiamos 1 priede.

12 lentelė. Iš dallies struktūruoto atviro interviu išskirti apibendrinimai

Kategorijos	Subkategorijų pavyzdžiai	Patvirtinantys teiginiai
Planavimas	<ul style="list-style-type: none"> EKS programos valdymo modelį diktuoja Europos komisijos pateikti šeši kriterijai, kuriais remiantis, yra ruošiama paraiška Europos kultūros sostinės titului laimėti. Pildoma paraiška EKS titului laimėti taip pat diktuoja įstaigos planuojamą organizacinę struktūrą. Analizuojamos prieš tai buvusių Europos kultūros sostinių patirtys, kad būtų galima identifikuoti pagrindines rizikas, kurių būtų galima išvengti, arba, priešingai, pasimokyti gerųjų patirčių, kurias būtų galima įgyvendinti. Pagal paraiškoje EKS titului laimėti suformuluotus klausimus yra formuojamas visos Europos kultūros sostinės programos įgyvendinimo modelis. Planuojamas santykis tarp suinteresuotųjų šalių. Planuojama kūrybinė komandos sudėtis. Planuojamas programos prieinamumas ir pasiekiamumas įvairioms socialinėms grupėms. Planuojamas programos palikimas po titulo metų. Numatomas visos programos aktualumas prisidėti prie miesto kultūros strategijoje įvardintų prioritetų. Apibrėžiamas programos unikalumas bei tikslai ir priemonės. 	<p>„<...>Europos komisija, skelbdama konkursą titului laimėti, pateikia paraiškos formą, kurią miestas turi užpildyti, ir ta paraiškos forma savaime diktuoja šešis kriterijus, pagal kuriuos yra vertinama paraiškos kokybė<...><...>po to ir informacija apie įstaigos planuojamą struktūrą, jos valdymo modelį ir panašiai, ir kiti dalykai.“</p> <p>„<...>sakykim, analizuojamos kultūros sostinių patirtys, kad reiškia labai dažnai pakiša koją šitiems projektams politinis fonas, politinė įtaka, kadangi tie projektai tikrai matomi ir tikrai yra didelis, lengvas taikynys politinėse kovose ir panašiai<...><...>įprasta aukštesnis nei įprasta finansavimas kultūrinio projekto, automatiškai visuomenės irgi dėmesys yra interesas kuris taip pat išauga, ir tada nutinka įvairūs bandymai, sakykim paveikti programos turinį, ar kažką ten programoje padaryti, kažkokius staigius keitimus, tai spaudimas, vadovų keitimas ir panašiai<...>tai mūsų kitas tikslas buvo toje organizacijos struktūroje išlaikyti tokį santykį su finansuotojais kuris leistų ir jiems dalyvauti procese ir sprendimų tvirtinime, bet taip pat išsaugoti kūrybinės komandos laisvę ir vadovo laisvę, kurti komandą ir priimti tam tikrus sprendimus.“</p> <p>„<...>ko mes galėjome pasimokyti, tai rizikų įvairių ką patiria kitos Europos kultūros sostinės, bet įstatyminė bazė skirtinga<...>galėjome remtis tik tai savo įstatymine baze, išiklausyti tik į savo politines įtakas, visuomenės įtraukimo <...>galėjome atsižvelgti į Vilniaus kultūros sostinės patirtį<...>čia mums signalizavo<...>kolegos iš Vilniaus, kad jie turėjo labai nedėkinga balsų pasiskirstymą dalininkų susirinkime ar pas juos ten valdyba vadinosi<...>kadangi buvo du steigėjai miesto savivaldybė ir ministerija, ir jie turėjo po lygiai balsų ir vyko visada tokia konfrontacija tarp jų.“</p> <p>„<...>kad sprendimų priėmimas nestrigtų tiesą sakant ne veltui, atstovaudama vyriausybė kultūros ministerija bandė išvengti tiesioginio vadovavimo įstaigos valdyme, nes vis tiek turėjo karčią patirtį, tai šito galėjome pasimokyti.“</p> <p>„<...>planuojame iki dvidešimt antrųjų, tarkim iki 50-60 etatų išaugti, kas yra jau iš mažesnių Europos kultūros sostinių konteksto<...>įprastai būna apie 100 darbuotojų.“</p>
Organizavimas	<ul style="list-style-type: none"> Kūrybinės komandos formavimas ir vadovo skyrimas bei apibrėžiamos jų veiklos sritys. Įgyvendinant programos tarptautiškumą, derinami santykiai su suinteresuotomis 	<p>„<...>komandos formavime, nėra tikrai jokio modelio, nei nustatyto, nei rekomendacijų, kiek tai turi būti, nei kokie darbuotojai ar panašiai, ir mes vadovaujamės, gal sakykim prioritetais.“</p> <p>„<...>šioje organizacijoje susitinka kelių skirtingų šalių interesai, tai yra... pagrinde finansuotojai, finansuotojai mūsų atveju yra trys, tai reiškia, vyriausybė, rajonas ir miestas. Miestas įneša didžiausią biudžeto dalį, mes taip</p>

Kategorijos	Subkategorijų pavyzdžiai	Patvirtinantys teiginiai
	<p>tarptautinėmis organizacijomis.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reprezentuojami finansuojančių organizacijų interesai. • Organizuojama išorinė pagalba visai programai. • Palaikomas darbo organizavimo sistemiškumas. • Aktyviai ieškomi privatūs ir kitos finansuojančios šalys. • Programos rėmuose nuolat keliama kūrybinės komandos kompetencija. 	<p>pat esame nusimatę lėšų pritraukimą iš europinių, tarptautinių fondų ir privačių rėmėjų.“</p> <p>„<...>šiuo metu vyksta derybos su dvejetainiais rėmėjais tiek didesnio kalibro, mažesnio..“</p> <p>„<...>mums svarbu, kad finansuotojų interesus būtų reprezentuojamas organizacijoje.“</p> <p>„<...>šalia dar yra krūvos savanorių, visokių išorinių ekspertų, kuratorių, kurie samdomi sutartimis<...>.“</p> <p>„<...> yra tam tikri dalykai kurie palaiko sisteminių tokių mūsų sistemiškumą darbo<...>veiklų planavimas yra ir ataskaitos<...>turime vieną bendrą dokumentą<...>.“</p>
Valdymas ir kontrolė	<ul style="list-style-type: none"> • Operatyvus sprendimų priėmimas. • Sukuriama atskira organizacinė struktūra. • Steigiami patariamieji fondai, komitetai, valdybos. • Paskirstomi balsai sprendimų priėmimo. • Tvirtinamas programos biudžetas. • Į programos realizaciją įtraukiami visuomeninės organizacijos ir miestiečiai. • Reguliariai vykdomas monitoringas. • Rengiamas kūrybinės komandos atsiskaitymas. • Nuolat organizuojamos konsultacijos su išorės ekspertais ar buvusiomis EKS. • Vykdomas išorinis auditas. • Vykdoma lėšų šaltinių paieška ir finansuotųjų pritraukimas. • Europos Komisija supažindinama su programos pažanga ir teikia rekomendacijas. • Teikiamos ataskaitos apie planų vykdymą finansuotojams, įstaigos dalininkams bei tarybai 	<p>„<...>dalininkai yra įsteigta įstaiga Kauno miesto savivaldybė ir asociacija „Kultūros tempo akademija“, ji vienija šiai dienai penkis narius kurie rengė projekto paraišką<...>.<...>programos autoriai radom forma irgi dalyvauti, kad ir su labai nedideliu kiekiu, bet irgi dalyvauti susirinkime<...>.<...>Kauno rajono savivaldybė irgi kaip dalininkas. Tai gavosi dabar, kad yra keturi balsai miesto savivaldybės, ir po du rajonas ir asociacija.“</p> <p>„<...>dalininkai yra dalininkų susirinkime ir pagal įstatus kurie yra ten viešai paskelbti ir prieinami, jie tvirtina tam tikrus na pačius svarbiausius sprendimus, biudžetą, ataskaitą, finansinę ir audito ataskaitas, etatų sąrašus ir panašiai. Dabar tada yra patariamasis organas, taryba<...>kuriant tą organizacijos valdymo modelį tai vieno dalyko nepasakiau, kad taip pat kadangi tai yra didelis viešas interesus ir tai yra organizacija atstovaujanti taip pat ir kultūros lauką ir visuomenė mums buvo labai svarbu, tokia suteikti galimybę dalyvauti visuomenininkams sprendimų kažkokiame tai kūrime ar tai patariamąją formą<...>sukūrėme patariamąjį organą taryba, kuri<...>leidžia visuomenei labiau įsilieti<...>.<...>taryba turi tokį svorį organizacijoje, ji peržiūri, nors ir neturi sprendžiamos galios, tačiau simboliškai pritaria programai sudaryti, pataria kažkokiam monitoringo planui ir panašioms dalykams.“</p> <p>„<...>yra direktorius, ir po juo yra mūsų trys skyriai, yra vienas administracijos skyrius, administracijos vadovas po kuriuo yra finansai ir panašiai, viešieji pirkimai ir monitoringas yra po šiuo skyriumi<...>.<...>yra programos skyrius, čia jau ir turinys, jis irgi turi vadovą, po juo yra laikoma skirtingų mūsų programų kuratoriai, tai reiškia mes turime temines programų kryptis<...>ir vadovauja toms temoms atskiri asmenys.“</p> <p>„<...>čia viešojo įstaiga.“</p> <p>„<...>direktorius dalininkams atsiskaito, mažiausiai du susirinkimai metuose, taip įprastai vis tiek vyksta dažniau<...>bet mažiausiai du ten įstatuose yra parašyta, kad vieną kartą tvirtinant metų planą, kitą kartą tvirtinant ataskaitą<...>taryba lygiai taip pat mažiausiai du kartus metuose renkasi<...>taryba irgi turi savo pirmininkę.“</p>

Kategorijos	Subkategorijų pavyzdžiai	Patvirtinantys teiginiai
		<p>„<...>Europos komisijai miestas atsiskaito maždaug kas pusantrų ar dvejus metus, apie tai kaip vyksta projekto įgyvendinimas sklandžiai ar nesklaidžiai, valdymo sprendimai, įvairios struktūros mieste, procesus vystymo, tiek ir programos<...>finansavimas, stabilus ar kaip tą finansavimą pavedame kitoms organizacijoms.“</p> <p>„<...>pirma dalininkams atsiskaitymas pagal mano minėtas, kad taikomas planas įstaigoms finansinis taip pat biudžeto planas, ataskaitos dalininkams, visa tai jie tvirtina viena kartą metuose, tada tarybai taip pat yra atsiskaitoma pagal tuos pačius dokumentus<...>įstaiga turi aplikuoti dėl jau patvirtinto finansavimo, bet kasmet turim suapliukuoti dėl to metinio finansavimo į programą „Iniciatyvos Kaunui“.“</p> <p>„<...>kiekvienas kuratorius kas mėnesį supildo savo veiklos planą pagal tą savo metinį suplanuotą rodiklį<...>mėnesinę ataskaitą<...>administracijos skyrius visą šitą susumuoja<...>pateikia savivaldybės kultūros skyriui<...>.<...>perkam išorinį auditą ir pateikia ataskaitą kasmet, kuri yra aplikuojama viešai, dalininkams, Kauno miesto savivaldybei<...>.<...>dar yra vidinis auditas, savivaldybės<...>.“</p> <p>„<...>ir trečias yra marketingo ir rinkodaros skyrius, kuris irgi turi savo vadovę ir kuris rūpinasi savo rinkodara, komunikacija, renginių organizavimu, rėmėjais, rėmimo partnerystės ir verslo partnerystės plėtra.“</p> <p>„<...>komunikacijos ir rinkodaros kanalus, naudojame visus galimus, tai ir socialiniai tinklai, yra partnerystės sutartis su LRT, aišku kitose televizijose vyksta reportažai, naujienų portalai, laikraščiai ir taip toliau<...>.“</p> <p>„<...>yra tokios komandos kurios yra veikiančios kaip prie mūsų įstaigos, tokios kaip fluxus agentai,...>jų rolė yra aktyvinti programą bendruomenėse<...>.“</p> <p>„<...>viešųjų pirkimų įstatymas, jis labai stipriai varžo mūsų įstaigos veiklą<...>čia yra toks konfliktas ar tai disonansas tarp mūsų įstaigos, ką mes galime padaryti ir ką mes turime padaryti.“</p> <p>„<...>ne mes turime prodiusuoti visą programą, didžiąją dalį programos turi prodiusuoti partneriai, tai yra programa kuri turėtų sustiprinti vietos kultūros sektorių ir jiems suteikti galimybę įgyvendinti naujus projektus<...>bet sakykim viešųjų pirkimų įstatymas ką mums leidžia daryti, jis mums neleidžia pavyzdžiui perfinansuoti, mes turime savo biudžetą ir mes turime jį išleisti viešųjų pirkimų.<...>tai ko gero, mes būtume daugiau prieš tai paskelbę įvairių atvirų kvietimų organizacijoms<...>.<...>ką tai lemia, atsiranda įtampos kultūros sektoriuje, atsiranda vienas kažkoks tai veikėjas, nauja organizacija su didžiuliu finansavimu, kaip taisyklė tada visi pasijunta kažkaip nuskriausti<...>kiti jaučia, kad yra kultūros sektoriaus sumažėjimas kultūros finansavime, tada jie tai susieja su Europos kultūros sostine.“</p> <p>„<...>kiekvienam politikui, kiekvienai finansuojančiai institucijai rūpi tos programos kiek miestiečiai iš tikrųjų gali dalyvauti, kiek jie pajaučia, kad čia vyksta programa<...>.“</p>

Kategorijos	Subkategorijų pavyzdžiai	Patvirtinantys teiginiai
		<p>„<...>iš viso kaip ir yra trisdešimt milijonų eurų, bet jei lyginti su kitomis kultūros sostinėmis, tai yra toks vienas iš mažesnių, rytinei Europai būdingas biudžetas.“</p> <p>„<...>mūsų nuolatiniame kolektyve dirba tik lietuviai<...>labai aukštos kvalifikacijos profesionalai<...>su moksliniai laipsniais ir didele projektų prodiusavimo patirtimi.“</p> <p>„<...>profilaktiškai konsultuojamės su kai kurių sričių ekspertais.“</p>

Kaip matoma iš pateiktos 11 lentelės, interviu klausimai buvo sudaryti, remiantis klasikinės vadybos valdymo modeliui būdingomis funkcijomis, tačiau po atliktos pirmosios tyrimo dalies peršasi išvada, kad Europos kultūros sostinės programos valdymo modelis formuojamas pagal specifinio modelio struktūrą, atitinkančią Europos Komisijos suformuotas programos valdymo modelio gaires. Todėl tolimesniame tyrime bus vadovaujama šia valdymo modelio struktūra. Tyrimo metu buvo aktualu ištirti Europos kultūros sostinės programos valdymo modelį, taip pat sužinoti, su kokiomis problemomis yra susiduriama, įgyvendinant visos programos Europos kultūros sostinė „Kaunas 2022“ valdymo modelį. Kokybinio tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kas aktualu būsimai Europos kultūros sostinei „Kaunas 2022“. Analizuojant iš dalies struktūruoto atvirojo interviu duomenis pastebima, kad Europos kultūros sostinei „Kaunas 2022“ aktualios yra šios su valdymo modelio vystymu susijusios temos:

- įstatyminė bazė (kaip kiekvienos šalies įstatyminė bazė veikia EKS programą);
- politinė įtaka (kaip politinis fonas veikia didelės apimties kultūros projektus);
- didelis visuomenės dėmesys (suinteresuotųjų šalių bandymas paveikti programos meninį turinį);
- santykis su finansuotojais ir jų dalyvavimas tvirtinant sprendimus.

Kitu tyrimo etapu norima sužinoti, kaip buvo vystomi buvusių Europos kultūros sostinių programų valdymo modeliai.

4.2. Valdymo modelio vystymo pagrindimas remiantis buvusių Europos kultūros sostinių antrinių dokumentų turinio analize

Po pirmosios dalies empirinio tyrimo rezultatų buvo atlikta antrinių dokumentų turinio analizė iš viešai prieinamų dokumentų, Europos Komisijos patvirtinto paraiškų rengimo vadovo Europos kultūros sostinėms (Europos Komisija, n. d. b) ir jau įgyvendintų Europos kultūros sostinių dalinių bei galutinių vertinimo ataskaitų (Fox, Rampton, 2015; Fox, Rampton, 2016; Fox, Rampton, 2018). Antrinių duomenų analizės struktūra sudaryta, remiantis Europos komisijos gairėmis (Europos Komisija, n. d. b) ir gautais pirmojo etapo rezultatais, iš dalies struktūruoto atvirojo interviu. (žr. 12 lentelė). Visiškai užpildyta dokumentų turinio analizės lentelė yra pateikta 2 priede. Toliau yra pateikiamos šiuos dokumentus apibendrinančios išvalgos (žr. 13 lentelė).

13 lentelė. Atliktos antrinių dokumentų turinio analizės išvalgos

Valdymo modelio struktūra	Ryga 2014	Vroclavas 2016	Orhusas 2017	Vytymo gairės (tyrėjo refleksija)
1. Lėšų valdymas (lėšų rinkimo strategija ir	Rygos atvejis – aukšto lygio veiklos pasiekimas, turint palyginti nedidelį biudžetą (projekto įgyvendinimą veikia ekonominė krizė).			<ul style="list-style-type: none"> • Lėšų pritraukimas labai priklauso nuo politinės

<p>siūlomo biudžeto pagrįstumas)</p>	<p>Vroclavo atvejis – EKS buvo sukurta ir įgyvendinta kartu su didelėmis investicijomis į miesto kultūros infrastruktūrą, programos įgyvendinimas labai prisidėjo prie miesto ekonominio kilstelėjimo.</p> <p>Orhuso atvejis – lėšų išleista mažiau negu planuota, tam įtakos turėjo stipri politinė parama, tiek vietos, tiek regionų lygiu, išskirtinis bruožas – didelė privačių finansuotojų parama.</p>	<p>paramos visos programos įgyvendinimo metu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programos sėkmę gali paveikti pasaulio ar atskiro regiono politinė krizė. • Programos rezultatai (sėkmė) nebūtinai koreliuoja su biudžetu dydžiu.
<p>2. Organizacinė valdymo struktūra (Numatyta veiklos įgyvendinimo ir valdymo realizavimo struktūra)</p>	<p>Rygos atvejis – buvo įkurtas fondas, kuriam vadovavo miesto taryba: buvo nepriklausoma įstaiga, kuriai ir vadovavo miestas. Buvo manoma, kad šis modelis yra tinkamiausias įgyvendinti, nes sumažintų administracinę našą ir išvengtų kai kurių biurokratinių procesų, taikomų Latvijos valstybinėms ar savivaldybių institucijoms.</p> <p>Vroclavo atvejis – buvo įkurta valstybinė institucija „Impart“. Visą projektą inicijavo ir norėjo realizuoti miesto valdžia, o valdyti miesto meras. Buvo sujungtos dvi gyvuojančios organizacijos, teikiama mero pagalba ir parama. Tai užtikrino stabilų įstaigos funkcionavimą. „Impart“ buvo prižiūrima valdymo komiteto, kuris miestas buvo pagrindinis veikėjas.</p> <p>Orhuso atvejis – buvo įsteigtas fondas. Valdybą sudarė trylika narių, iš kurių septyni paskirtieji buvo politiniai veikėjai, o kiti šeši – pilietinės visuomenės ekspertai, glaudžiai susiję su kultūros įstaigomis. Vietos ir regionų bendradarbiavimo partneriai aktyviai dalyvavo planavimo procese, suteikė svarbią finansinę paramą.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pasirinkta EKS organizacinė struktūra tampriai nekoreliuoja su programos sėkme. • Neaiškus balsų pasiskirstymas tarp suinteresuotų pusių.
<p>3. Generalinio direktoriaus ir meno vadovo skyrimo tvarka ir jų veiklos sritys</p>	<p>Rygos atvejis – fondas buvo įkurtas miesto tarybos pavedimu, vadovams buvo suteikta visiška autonomija.</p> <p>Vroclavo atvejis – organizacija „Impart“ buvo įkurta, sujungus prieš tai buvusias pavienes kultūros įstaigas, tačiau organizacija „Impart“ išliko atskaitinga ir buvo tiesiogiai veikiama miesto valdžios.</p> <p>Orhuso atvejis – įkurtas autonominis fondas, turintis tvirtą politinę paramą, kuri garantavo didelę meninę nepriklausomybę.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Išsaugoti tokios programos organizacinės struktūros autonomiją ir sprendimų priėmimo laisvę. • Svarbu atrinkti visos programos ir meno vadovą, turintį supratimą apie kūrybinius ir vadybinius procesus miesto ir valstybės kontekstuose, taip pat turintį patirties įgyvendinant tarptautinius renginius.
<p>4. Rinkodara ir komunikacija (Rinkodaros ir komunikacijos strategija)</p>	<p>Visų EKS komunikacija ir rinkodara laikoma vienu iš svarbesnių veiksmų visai programos sėkmei užtikrinti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ypatingą dėmesį reikėtų atkreipti į EKS prekės ženklo parengimą ir jo komercializaciją. • Pakankamas informacijos sklaidos šaltinių turėjimas ir jų palaikymas visos programos įgyvendinimo etapuose. • Projekto sėkmei įtakos turi informacijos sklaida ne tik miesto ribose, bet

		ir regionuose, įgyjant galimai didesnę auditoriją.
5. Personalo kompetencijos (Realizavimo padalinyje dirba tinkamos kvalifikacijos personalas)	Visų EKS kūrybinės komandos nariai buvo renkami, kviečiant žinomus savo srities specialistus, turinčius programai reikalingą patirtį ir kompetencijas.	<ul style="list-style-type: none"> • Didžiausia atsakomybė tenka generaliniam ir meno vadovui, renkat kūrybinę komandą. • Svarbu pritraukti visai EKS programai reikiama savanorių skaičių.

Atlikus antrinių dokumentų turinio analizę, tyrimo rezultatai atskleidė, kad Europos kultūros sostinės programos valdymo modelio dalys yra inicijuojamos ir vystomos vienodai, pagal Europos Komisijos nustatytas valdymo modelio gaires Europos kultūros sostinėms. Jas apibrėžia paraiška, pildoma Europos kultūros sostinės titului laimėti. Atkreiptinas dėmesys į šias išvalgas, kilusias išanalizavus buvusių Europos kultūros sostinių viešai prieinamus dokumentus:

- biudžeto struktūra iš esmės nesiskiria, tačiau skiriasi gautų lėšų dydis;
- organizacinė struktūra visais atvejais skirtinga;
- generalinio vadovo ir meno vadovo skyrimo tvarka visais atvejais skirtinga, tačiau jie pasirinkti iš aplinkos, artimos kultūros sektoriui;
- generalinio ir meno vadovo atvejais buvo akcentuojama meninė ir sprendimų priėmimo nepriklausomybė;
- komunikacija ir rinkodara tirtais atvejais panaši;
- personalo kompetencijas sunku palyginti, nes pritrūko tyrimui reikalingos informacijos.

Taip pat atlikta antrinių dokumentų turinio analizė suponavo poreikį tolimesnio tyrimo etapui sudaryti kryptingą klausimyną buvusių Europos kultūros sostinių miestų ekspertams, kad būtų galima patikslinti pirmuoju ir antruoju tyrimu gautus rezultatus.

4.3. Buvusių Europos kultūros sostinių miestų valdymo modelių tyrimas

Buvusių Europos kultūros sostinių miestų klausimyno pavyzdys buvo pateikiamas anglų kalba (žr. 3 priedas). 14 lentelėje yra pateikiami interviu metu gautų atsakymų apibendrinimas.

14 lentelė. Kryptingo klausimyno buvusioms EKS apibendrinimas

Europos kultūros sostinės valdymo modelio dalys	Sėkmės faktoriai (Pagrindiniai pasiekimai skirtingose EKS valdymo modelio dalyse)	Problemos ir jų sprendimai (Didžiausios nesėkmės ir problemos EKS. Kaip jos buvo išspręstos?)	Rekomendacijos (Ką rekomenduotumėte arba nerekomenduotumėte būsimoms EKS?)
<i>Lėšų valdymas (lėšų rinkimo strategija ir siūlomo biudžeto pagrįstumas)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Buvo sudaryta trišalė sutartis, tarp: valstybės, Rygos miesto ir „Riga 2014“. Šis susitarimas turėjo garantuoti finansavimą, visam projektui. (Rygos atvejis); • Mažesnio biudžeto turėjimas nesudarė didesnių kliūčių projekto programai dėl sudarytos trišalės sutarties. (Rygos atvejis); 	<ul style="list-style-type: none"> • Buvo įkurtas „Riga 2014“ klubas, siekiant gauti didesnę paramą ir privačių asmenų (Rygos atvejis); • Daug finansavimo šaltinių; įvairūs pinigų išleidimo 	<ul style="list-style-type: none"> • Jei kai kurios EKS norėtų įkurti EKS verslininkų klubą, reikėtų atsižvelgti į tai, kad reikalingi specialūs komandos nariai ir papildomos lėšos, kad būtų padengtos klubo

Europos kultūros sostinės valdymo modelio dalys	Sėkmės faktoriai (Pagrindiniai pasiekimai skirtingose EKS valdymo modelio dalyse)	Problemos ir jų sprendimai (Didžiausios nesėkmės ir problemos EKS. Kaip jos buvo išspręstos?)	Rekomendacijos (Ką rekomenduotumėte arba nerekomenduotumėte būsimums EKS?)
	<ul style="list-style-type: none"> Rėmėjų pritraukimo strategija buvo paremta dviem keliais: 1. „Raudonas maršrutas“ – lėšoms pritraukti buvo ieškoma partnerių per akcijų įsigijimą ar kitų finansinių priemonių sukūrimą; 2. „Mėlynas maršrutas“ – netiesioginio finansavimo pritraukimas. Buvo kuriama strategija prekės ženklo atpažinamumui didinti. (Vroclavo atvejis); Lėšų pritraukimo strategija buvo labai vertinama kaip partnerystės strategija. Tai buvo vienas iš būdų, kad galėtumėte prisijungti įvairiais lygmenimis, išlaisvindami įvairius privalumus ir dalyvavimą, pritraukiant lėšas. Pagrindiniai dalyviai daugeliu atvejų buvo aktyvus partneriai kuriant projektus. Pavyzdžiui, savanorių programa, kuriai pritarė fondas, kuris tada aktyviai dalyvavo programoje. Galiausiai biudžetas buvo šiek tiek mažesnis nei pasiūlyme siūlomas biudžetas. Tai daugiausia lėmė mažesnis valstybės vyriausybės įnašas negu planuota. Tačiau mums pavyko padidinti surinktų lėšų kiekį (Orhuso atvejis). 	<p>standartai; sudėtingi Lenkijos teisės aktai, tiksliau, specialių teisės aktų nebuvimas (Vroclavo atvejis);</p> <ul style="list-style-type: none"> Aktyvus dalyvavimas reiškia, labai didelius įsipareigojimus turinčius partnerius, bet taip pat didelius išteklius, skirtus partnerystei palaikyti. Tačiau tai ilgainiui atsiperka, nes dabar mes palikome palikimą, kad daugelis verslo partnerių nori tęsti savo veiklą kultūroje, net ir pasibaigus EKS (Orhuso atvejis). 	<p>įsteigimui reikalingos išlaidos ir kai kurie finansai klubo renginiams organizuoti (Rygos atvejis);</p> <ul style="list-style-type: none"> Įstatymo pataisa, kuri apibrėžia pinigų skyrimą EKS biudžetui (Vroclavo atvejis); Pradėkite anksti pasirengimo etapą biudžeto pagrįstumui rengti. Būkite labai konkretūs dėl strategijos. Aiškiai apibrėžkite kur partneriai galės dalyvauti, o kur ne (Orhuso atvejis).
<p><i>Organizacinė valdymo struktūra (Numatyta veiklos įgyvendinimo ir valdymo realizavimo struktūra)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> 2014 m. Ryga pradėjo nuo nedidelio fondo. Įsteigtas fondas pradėjo darbą su 5 asmenimis, tačiau vėliau užaugo iki 29 žmonių (Rygos atvejis); Bendradarbiavimas tarp „Impart 2016“ ir Nacionalinio muzikos forumo buvo reglamentuojamas bendru partnerystės susitarimu. Nacionalinis muzikos forumas, administravo visų projektų įgyvendinimo procesą, pinigų srautų ir teisingų išlaidų iš programos lėšų naudojimą bei teikė 	<ul style="list-style-type: none"> Didelė struktūra; sudėtingas informacijos srautas; žmonės skirtingose vietose (Vroclavo atvejis); Dalis sėkmingo Europos kultūros sostinės „Orhuso 2017“ įgyvendinimo buvo tinklų ir patariamųjų tarybų dalyvavimas. 	<ul style="list-style-type: none"> Lankstumas. Komandos narių pasirengimas perimti kolegos darbo funkcijas reikiamu metu (Rygos atvejis); Paprastesnė struktūra ir mažiau projektų (Vroclavo atvejis); Įtraukti ir partnerius į ankstyvą etapą. Užtikrinti reguliarius

Europos kultūros sostinės valdymo modelio dalys	Sėkmės faktoriai (Pagrindiniai pasiekimai skirtingose EKS valdymo modelio dalyse)	Problemos ir jų sprendimai (Didžiausios nesėkmės ir problemos EKS. Kaip jos buvo išspręstos?)	Rekomendacijos (Ką rekomenduotumėte arba nerekomenduotumėte būsimoms EKS?)
	<p>ataskaitas ministerijai (Vroclavo atvejis);</p> <ul style="list-style-type: none"> Siekiant užtikrinti sėkmingą programos įgyvendinimą, didelį efektyvumą ir koordinavimą, 2016 m. „Orhuso 2017“ Fondo sekretariatui vadovavo vyriausiasis vykdytojas, kuris visose srityse buvo atsakingas už veiklos rezultatus. Be generalinio direktoriaus, vadovų grupę sudarė programos direktorius, komunikacijos vadovas, strategijos ir operacijų vadovas, partnerystės ir plėtros vadovas. „Orhuso 2017“ sekretoriatas buvo padalintas į 4 komandas: 1) programa 2) Komunikacijos 3) Strategija ir operacijos ir 4) Plėtra. Trumpai tariant, vadovybės darbo požiūris turėjo būti „laiku, vykdant biudžetą“ ir parengtas strateginis verslo planas, įskaitant KPI, siekiant užtikrinti tinkamą 2017 m. Europos kultūros sostinės Orhuso valdymą ir kaip rodo vertinimo rezultatai, buvo pasiekti visi pagrindiniai tikslai (Orhuso tvejis). 	<p>Vadovybė kasmet surengė susitikimus su 19 partnerių savivaldybių merais ir politikais, kas ketvirtį surengė susitikimus su regionine valdymo grupe, kurią sudarė 19 savivaldybių kultūros departamentų vadovai, ir regioninį ryšių tinklai, kuriame dalyvavo visų 19 savivaldybių komunikacijos vadovai. Be to, buvo įsteigtos trys patariamąsios tarybos, kurios valdė programą, finansavimą ir komunikaciją. Tinklai pasirodė esą sėkmingas sprendimas įtraukiant ir pagrindinius žmones, taigi ir piliečius visame vidurio Danijos regione (Orhuso atvejis).</p>	<p>tinklų ir patariamųjų tarybų susitikimus, kuriuose būtų informuojama apie planus ir veiklas. Atvirai palaikyti dialogą su partneriais susijusiais klausimais. Informacija ir dialogas pasirodė esą labai svarbus siekiant teigiamo politikų, pareigūnų ir žiniasklaidos požiūrio (Orhuso atvejis).</p>
<p><i>Generalinio direktoriaus ir meno vadovo skyrimo tvarka ir jų veiklos sritys</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> „Riga 2014“ fondo direktorius buvo tas pats asmuo, kuris buvo projekto vadovas ir teikiant miesto kandidatūrą EKS laimėti. Tai buvo kultūros srityje patikima ir patyrusi asmenybė, turinti supratimą apie kūrybinius ir vadybinius procesus, taip pat turinti patirties, įgyvendinant tarptautinius renginius. Iš viso fonde „Riga 2014“ buvo 6 meno tarybos nariai. Ši taryba buvo pagrindinis vadovavimo organas, koordinuojantis programą. Iš jų 5 nariai 	<ul style="list-style-type: none"> Kadangi visi meno tarybos nariai buvo labai užsiėmę, kartais buvo sunku susaukti susirinkimus, tačiau susitikimams buvo skiriamas griežtas laikas bent kartą per savaitę, o tie, kurie negalėjo dalyvauti, turėjo prisijungti prie 	<p>Yra bendra tendencija ir žinios, kad turi būti vienas meno vadovas, kuris priima sprendimus ir vadovauja meno tarybai. 2014 m. Rygos atveju programa buvo tokia sėkminga tik dėl priešingų priežasčių. Kadangi kiekvienam meno nariui buvo suteikta atskira atsakomybė už tam tikrą teminę liniją.</p>

Europos kultūros sostinės valdymo modelio dalys	Sėkmės faktoriai (Pagrindiniai pasiekimai skirtingose EKS valdymo modelio dalyse)	Problemos ir jų sprendimai (Didžiausios nesėkmės ir problemos EKS. Kaip jos buvo išspręstos?)	Rekomendacijos (Ką rekomenduotumėte arba nerekomenduotumėte būsimoms EKS?)
	<p>dalyvavo įvairiose programos etapuose generuojant idėjas. Stipriausias iš jų vėliau buvo paprašytas prisijungti prie meno tarybos. Rygos atveju „Riga 2014“ generalinis direktorius taip pat buvo vienas iš meno tarybos narių. Ryga turėjo įdomią demokratinę sistemą, kuri suveikė – visi meno tarybos balsai buvo pagrįsti daugumos ir abipusio supratimo vertybėmis (Rygos atvejis);</p> <ul style="list-style-type: none"> Po laimėto titulo tapti EKS 2012 m. „Orhusas 2017“ tapo miesto savivaldybės dalimi ir buvo sukurtas nepriklausomas fondas su valdyba. 2013 m. Pradžioje valdyba buvo atsakinga už generalinio direktoriaus įdarbinimą. Kaip aprašyta pirmiau, 2017 m. Orhuso vadovybė buvo viena didelė komanda su atskiru kiekvienos programos portfeliu. Tačiau, žinoma, generalinis direktorius buvo atsakingas už visas komandas (Orhuso atvejis). 	<p>„Skype“. Ši drausmė tikrai puikiai buvo įgyvendinta (Rygos atvejis);</p> <ul style="list-style-type: none"> Įtampa tarp kuratoriaus ir generalinio direktoriaus; darbuotojai buvo pavaldūs generaliniam direktoriui, tačiau jie dirba su prezidento paskirtais kuratoriais (Vroclavo atvejis); 2015 m., Praėjus dvejiems metams, po EKS pradžios pasikeitė menovadovas. Tačiau tai suteikė progą naujoms „šviežioms akims“ prisijungti į komandą. Naujas meno vadovas atnešė daug naujų minčių ir padarė puikų darbą kuriant programą. Ypač jautėsi stiprus tarptautinis ir meninis aspektas (Orhuso atvejis). 	<p>Tačiau taip pat buvo suprasta, kad tik bendru abipusiu supratimu ir bendrų idėjų generavimu gali būti pasiekiami įdomių ir ypatingų rezultatų. Protinga ir gudri demokratija greitoje perspektyvoje ir dabartiniame amžiuje kartais veikia geriau negu atskira lyderystė (Rygos atvejis);</p> <ul style="list-style-type: none"> Svarbu turėti tvirtą CEO, kuris gebėtų valdyti visa EKS „laivą“. Aiškus verslo planas padės bendrauti su suinteresuotomis šalimis. Meno vadovas turi gebėti ugdyti kūrybinę komandą, tuo pačiu užtikrinant pakankamą meninę kokybę ir tarptautinį programos aspektą. Svarbus akcentas dedamas siekiant užtikrinti meninę nepriklausomybę. Valdyba vadovauja bei konsultuoja bendru lygiu, o ne kuruoja programa (Orhuso atvejis).
<p><i>Rinkodara ir komunikacija</i> <i>(Rinkodaros ir komunikacijos strategija)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Labai gili meninių programų filosofija, buvo pateikta į paprastą ir juokingą grafinę projekto kalbą. Visi rinkodaros produktai buvo pagaminti, remiantis šia lengva ir suprantama kalba. Komunikacija prasiskverbė taip pat ir į miesto rajonus. Atidarymo renginiai buvo 	<ul style="list-style-type: none"> Buvo teigiama, kad „Riga 2014“ logotipas, yra pernelyg paprastas, o spalvos nėra gerai matomos visuomenėje (balta, pilka, geltona). Nors 	<ul style="list-style-type: none"> Viena iš svarbiausių projekto sričių Rygoje. Grafinis dizaineris, „pagrindinis grafikas“ buvo pasirinktas, laikantis minties, kad jis gali dirbti

Europos kultūros sostinės valdymo modelio dalys	Sėkmės faktoriai (Pagrindiniai pasiekimai skirtingose EKS valdymo modelio dalyse)	Problemos ir jų sprendimai (Didžiausios nesėkmės ir problemos EKS. Kaip jos buvo išspręstos?)	Rekomendacijos (Ką rekomenduotumėte arba nerekomenduotumėte būsimums EKS?)
	<p>labai demokratiški, apimantys „pridėtinės vertės idėją“.</p> <p>Projektą gerai priėmė įvairios visuomenės grupės (Rygos atvejis);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buvo sukurti du reguliarūs leidiniai, skirti tik EKS programai: mėnesinis kultūros vadovas su visais EKS renginiais ir kas du mėnesius leidžiamas laikraštis, skirtas EKS programai (Vroclavo atvejis); • Orhusas 2017 m. Parengė komunikacijos strategiją, skirtą paremti bendrą Europos kultūros sostinės viziją, stiprinti susidomėjimą ir įsitraukimą į kultūrą ir didinti Orhuso ir Centrinės Danijos regiono matomumą ir reputaciją tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu. Be to, mūsų ryšių departamentą palaikė ir patarė Ryšių patariamoji taryba ir Regioninė ryšių valdyba (Orhuso atvejis). 	<p>buvo ir daug priešingai manančių, kad jis buvo pakankamai gerai paruoštas ir atliko savo vaidmenį (Rygos atvejis);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problema, susijusi su piliečiais; sunku suderinti tarp reklamos mieste ir šalyje; nedideli projektai neturi galimybės (Vroclavo atvejis); • Projekto pradžioje turėjome keletą nesusipratimų dėl nenuoseklios informacijos teikimo išorinėms priegoms (Orhuso atvejis). 	<p>tokiu pat lygmeniu kaip ir meno tarybos nariai. Jis prisijungė prie bendrų meninės grupės susitikimų, ypač miestui formuojant paraišką EKS titului laimėti. Pirmą kartą įgyvendinant projektą taip pat dalyvavo ir generuojant kūrybines idėjas. Taip pat yra labai svarbu, kad visą programos kūrybinę komanda galėtų suprasti ir išsiversti visas transliuojamas menines žinutes, gaunamas iš meno tarybos. Žinoma, socialinė žiniasklaida yra ypač svarbi, tačiau vis dar yra labai stiprių kitų ryšių kanalų poreikis, taip pat tiesioginis bendravimas su įvairiomis visuomenės grupėmis (Rygos atvejis);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Europos kultūros sostinės nominacijai penkerius metus numatoma planuoti ir plėtoti kultūros programą. Šiuo laikotarpiu svarbu nuolat informuoti žiniasklaidą ir visuomenę apie

Europos kultūros sostinės valdymo modelio dalys	Sėkmės faktoriai (Pagrindiniai pasiekimai skirtingose EKS valdymo modelio dalyse)	Problemos ir jų sprendimai (Didžiausios nesėkmės ir problemos EKS. Kaip jos buvo išspręstos?)	Rekomendacijos (Ką rekomenduotumėte arba nerekomenduotumėte būsimoms EKS?)
			pažangą. Be to, tarptautinis bendravimas turi būti organizuojamas labai anksti, kad iki metų būtų pasiekta gerų kelionių ir kultūros žurnalų, leidžiančių suinteresuotiems tarptautiniams svečiams pasirengti kelionėms ir apgyvendinimui (Orhuso atvejis).
Personalo kompetencijos	<ul style="list-style-type: none"> • Kiekvienas komandos narys, kuris buvo įtrauktas į kūrybinę komandą, buvo atrinktas pagal profesionalumą ir buvusią patirtį. Kai kuriais atvejais, renkant komandą, buvo skelbiami atviri kvietimai. Buvo priimami labai jauni žmonės, atsižvelgiant į jų lojalumo jausmą ir susidomėjimą darbu bei projektu. Komandoje nuo kandidatūros šerdies iki projekto pabaigos nebuvo jokių pokyčių, komanda tik padidėjo ir tai, autorės nuomone, buvo beveik vienintelė visų buvusių EKS sėkmės istorija (Rygos atvejis); • Patirtis; geras bendravimas; įsipareigojimai (Vroclavo atvejis); • Reikalingi įvairių kompetencijų ir įgūdžių, bei patirties turintys žmonės. Be plačiai mėstančių žmonių, strateginių protų ir stipraus bendruomenės dalyvavimo, su EKS programa, net nepradėkite (Orhuso patirtis). 	<ul style="list-style-type: none"> • Daugiausia jauni žmonės; daugiausia moterys; darbas streso sąlygomis ir dideliu tempu; didelis darbo užmokesčio diversifikavimas (Vroclavo atvejis); • Sunku pritraukti ir išlaikyti ilgesniam laikotarpiui aukštos komeptencijos žmones. Ypatingai EKS programai jau artėjant į pabaigą (Orhuso atvejis). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mažiau žmonių ir mažiau projektų, tačiau jiems suteikiama ilgesnė perspektyva ir geros sąlygos (Vroclavo atvejis); • Atkreiptinas dėmesys, kaip kūrybinė komanda siejasi su miesto kultūros strategija ir visu palikimu pasibaigus EKS. Patarimas naudoti žmones iš kultūros sektoriaus, kad pasibaigus EKS jie vėl galėtų grįžti prie savo tiesioginių darbų (Orhuso atvejis).

Analizuojant buvusias Europos kultūros sostines pagal kryptingą struktūruotą interviu, galima pastebėti skirtumų, lyginant su tyrimu, atlikus antrinių dokumentų analizę. Išskiriami konkretūs praktikoje įvykę atvejai (žr. 14 lentelę). „Vroclavo 2016“ atveju nepalanki įstatyminė bazė ir viešieji pirkimai, „Riga 2014“ dėkingas balsų pasiskirstymas taryboje, priimant sprendimus. Lyginant trijų prieš tai buvusių Europos kultūros sostinių programų valdymo modelius, išskiriamos aktualios temos:

- įstatyminė bazė;
- kūrybinė komanda (jos kompetencija, kūrybiniai gebėjimai, lankstumas, komandos branduolio išlaikymas visos programos gyvavimo metu);
- vadovų nepriklausomybė (kuriant organizacinę struktūrą ir priimant sprendimus);
- komunikacija ir rinkodara (apibūdinama kaip vienas iš svarbiausių sėkmės veiksnių visoms EKS);
- vadovo patirtis (visos programos generalinio ir meno vadovų);
- privačių lėšų pritraukimo sprendimai.

Galiausiai kiekviena nagrinėjama Europos kultūros sostinė turėjo savitą valdymo modelio vystymą ir pritaikomumą pagal unikalias kiekvieno miesto savybes ir galimybes. Iš gautų paskutinio tyrimo metu atsakymų darytinos tokios išvados, kad pirmuoju ir antruoju tyrimo metu identifikuotos labai panašios išvados pagal kiekvieną programos valdymo modelio vystymo dalį.

Nepaisant šių mažų skirtumų, šis nuomonių palyginimas ir atlikta antrinių dokumentų turinio analizė leidžia sutvirtinti faktą apie Europos kultūros sostinės programos valdymo modelio vystymo pagrįstumą, nes dauguma gerųjų ir blogųjų patirčių įvykia labai panašūs. Galima labai tvirtai teigti, jog reikia Europos kultūros sostinės programos valdymo modelio vystymui pateikti rekomendacijų ar valdymo modelio vystymo sprendimų.

4.4. Diskusija ir rekomendacijos

Atsižvelgiant į visus empirinio tyrimo metu gautus rezultatus, pateikiamos identifikuotos išvalgos-problemos, su kuriomis yra susiduriama, vystant Europos kultūros sostinės programos valdymo modelį:

- lėšų pritraukimas priklauso nuo politinės paramos visos programos įgyvendinimo metu;
- ne visada galima numatyti ekonominių pasaulio ar regiono bei politinių krizių įtaką programų realizavimo sėkmei;
- neaiškus balsų pasiskirstymas tarp suinteresuotų pusių gali išprovokuoti konfliktines situacijas, priimant sprendimus;
- sunku numatyti projektams įgyvendinti reikalingą lėšų kiekį;
- ne visada pavyksta išsaugoti programos organizacinės struktūros autonomiją ir sprendimų priėmimo laisvę;
- netinkamai parinkti programų lyderiai gali nulemti visos programos rezultatus;
- nepakankamas komunikacijos veiksnių, tokių kaip EKS prekės ženklo parengimas ir komercializavimas, informacijos sklaida, sklaidos šaltinių stygius, įvertinimas gali turėti neigiamą poveikį programos efektyvumui;
- netinkamas vadovavimo stiliaus parinkimas veikia kūrybinės komandos darbą.

Tyrimo rezultatai remiasi tik keletu buvusių Europos kultūros sostinės programos valdymo modelių vystymu, todėl gauti rezultatai gali būti neviseiška informatyvūs ir tikslūs. Dėl to kiekviena būsima Europos kultūros sostinė, taip pat ir Europos kultūros sostinė „Kaunas 2022“, turėtų prisitaikyti individualiai, rasdama tinkamiausias ir pritaikomiausias rekomendacijas ir išvadas. Taip pat dėl šios priežasties šie tyrimo rezultatai gali būti iškreipti, žvelgiant į visų buvusių Europos kultūros sostinės

programos vystomo valdymo modelį ir kai kurios rekomendacijos gali būti nepritaikomos kitoms Europos kultūros sostinėms. Atlikus antrinių dokumentų turinio analizę, nėra atskleidžiama informacija, dėl kokių priežasčių buvo pasirinktas vienas ar kitas visos programos juridinis statusas. Taip pat trūksta informacijos, kokia eiga vis tik yra skiriami programų ir meno vadovai –atvirais kvietimais ar remiantis socialiniais ryšiais. Dažnai pasigendama informacijos dėl balsų pasiskirstymo tarp suinteresuotų pusių.

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo metu gautas išvalgas bei išskirtas problemas, galima pateikti šias **rekomendacijas Europos kultūros sostinei „Kaunas 2022“**, į kurias būtina atkreipti dėmesį, įgyvendinant programos valdymo modelio vystymą:

- reikia užsitikrinti politinę paramą nuo pat paraiškos planavimo pildymo etapo, sutelkiant visų suinteresuotųjų pusių pastangas per socialinius ryšius;
- planavimo etape reikėtų pritraukti kompetetingus ekspertus, galinčius įvertinti ekonominius svyravimus bei politinės valdžios pasikeitimus;
- balsų pasiskirstymą tarp suinteresuotų pusių formuoti taip, kad visuose programos įgyvendinimo etapuose sprendimai būtų priimami konsensuso principu;
- Europos kultūros sostinės programai planuojamas biudžetas turi būti lankstus ir dinamiškas, prisitaikantis prie kintančių sąlygų;
- turi būti sukurta speciali programos valdymo organizacinė struktūra, kuri būtų nepriklausoma nuo išorinių įtakų (politinių partijų, visuomeninių judėjimų, pavienių oponentų ir t. t.); išorinių veiksnių nuomonė turėtų būti įvertinama per tarybas, patariamuosius komitetus ir kitus patariamuosius organus;
- programos vadovai turi būti parenkami viešo konkurso būdu, kandidatų kompetencijas ir patirtį vertinti suteikiant teisę kvalifikuotų ekspertų komandai;
- komunikacijos ir rinkodaros planui parengti ir realizuoti viešo konkurso būdu kviešti specializuotas marketingo kompanijas, tam skiriant reikalingų finansinių išteklių;
- rekomenduojama išsaugoti kūrybinės komandos branduolį visose programos gyvavimo etapuose, tačiau darbo kolektyvą derėtų formuoti, vadovaujantis projekcinio valdymo principais;
- rekomenduojamas liberalus vadovavimo stilius, kuris yra charakteringas kūrybinių kolektyvų vadovams.

Išskirti pagrindiniai Europos kultūros sostinės programos valdymo modelio vystymo sprendimai bei rekomendacijos, remiantis buvusių Europos kultūros sostinės programų atvejų analize, gali būti pritaikomi ir kitoms būsimoms Europos kultūros sostinės titulą laimėjusiems miestams. Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad dalis rekomendacijų yra daryta, atsižvelgiant į ribotą tyrėjų imtį. Todėl rekomenduotina atlikti gilesnį išskirtų aspektų tyrimą su kitomis Europos kultūros sostinėmis tam, kad būtų iširtos po šiomis rekomendacijomis glūdinčios gilesnės priežastys. Tai leistų pateikti tikslesnes išvadas ir rekomendacijas dėl Europos kultūros sostinės programos valdymo modelio vystymo.

Išvados

Apibendrinant teorinę analizę ir empirinį tyrimą, buvo prieita šių išvadų:

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė tokias kultūros programų valdymo modelio vystymo problemas: ilgalaikės valstybinės kultūros politikos raidos strategijos nėra tinkamai parengiamos; nėra rengiamos kultūros programų aplinkos poveikio galimybių studijos; kultūros programų valdymas neorientuojamas į ilgalaikius rezultatus; stinga kultūros politikos procesų įvertinimo ir analizės; nepakankamai perimama geroji užsienio valstybių kultūros programų valdymo patirtis. Šioms problemoms spręsti būtina rengti specifinės struktūros adaptuotos kultūros sostinės programos valdymo modelį. Manoma, kad norint orientuoti Europos kultūros sostinės programos valdymo modelį į sėkmę, būtina analizuoti prieš tai buvusias sostines, etapiškai nagrinėti valdymo modelio dalis, biudžetų sudarymą ir lėšų pagrįstumą, organizacinės struktūros išdėstymą bei įvairias strategijas, kurių reikia programai įgyvendinti. Šiuo metu yra pateikiamos Europos komisijos paruoštos Europos kultūros sostinės valdymo modelio gairės programai įgyvendinti. Europos kultūros sostinės programa yra unikali ir valdymo modelis kiekvienai programai yra pritaikomas skirtingai. Atsižvelgiant į tai, turi būti orientuojamasi į visai Europos kultūros sostinės programai iškeltus bendruosius tikslus. Todėl yra tikslinga tyrinėti buvusių Europos kultūros sostinių programos valdymo modelį ir pateikti valdymo modelio vystymo sprendimus šiuo metu vykstančiai Europos kultūros sostinei „Kaunas 2022“.
2. Pasiūlyta metodologija Europos kultūros sostinės valdymo modelio vystymui tirti yra paremta trimis tyrimo metodais: iš dalies struktūruotas atvirasis interviu, antrinių dokumentų turinio analizė ir kryptingas struktūruotas ekspertų interviu. Šie trys metodai leidžia atskleisti šiai veiklos sričiai būdingas tobulinimo kryptis. Naudojama empirinio tyrimo strategija taip pat leidžia išsiaiškinti valdymo modelio vystymo gylį, pažvelgti plačiau, iškeliant hipotezes ar kitus faktorius, veikiančius Europos kultūros sostinių programų valdymo modelio vystymą. Iš dalies struktūruotas atvirasis interviu leidžia sužinoti, kaip įgyvendinama Europos kultūros sostinės programa, ties kuriomis valdymo modelio dalimis atsiranda kliūtys, įgyvendinant programą. Antrinė dokumentų turinio analizė suteikia galimybę patvirtinti arba paneigti pirmojo interviu metu gautas programos valdymo modelio vystymo išvadas bei parodo, kurios Europos kultūros sostinės valdymo modelio dalys lemia sėkmingą jų įgyvendinimą. Kryptingo struktūruoto ekspertų interviu metu yra palyginama informacija, gauta šiuo metu vykstančio Europos kultūros sostinės programos ir buvusių Europos kultūros sostinių programų valdymo modelių. Šis palyginimas padeda suvokti, kurie faktoriai yra išties svarbūs, bei padeda pamatyti, kas yra svarbu, siekiant vystyti tokių programų valdymo modelį. Jis taip pat padeda pamatyti gerąsias prieš tai buvusių Europos kultūros sostinių patirtis, kurias galima siūlyti, kad būtų geriau įgyvendinama Europos kultūros sostinė „Kaunas 2022“ programa.
3. Teoriškai pagrindus Europos kultūros sostinės valdymo modelio vystymo svarbą ir atlikus empirinį tyrimą pagal suformuotą metodologiją galima daryti prielaidą, kad atskiroms valdymo modelio dalims yra spręstinių problemų. Vystant Europos kultūros sostinės programos valdymo modelį, darbe atskleistos tokios pagrindinės problemos: lėšų pritraukimas priklauso nuo politinės paramos visos programos įgyvendinimo metu; ne visada galima numatyti ekonominių pasaulio ar regiono bei politinių krizių įtaką programų realizavimo sėkmei; neaiškus balsų pasiskirstymas tarp suinteresuotų pusių gali išprovokuoti konfliktines situacijas, priimant sprendimus; sunku numatyti projektui įgyvendinti reikalingą lėšų kiekį; ne visada pavyksta išsaugoti programos organizacinės struktūros autonomiją ir sprendimų priėmimo laisvę; netinkamai parinkti programų

lyderiai gali nulemti visos programos rezultatus; nepakankamas komunikacijos veiksmų, tokių kaip EKS prekinio ženklo parengimas ir komercializavimas, informacijos sklaida, sklaidos šaltinių stygius, įvertinimas gali turėti neigiamą poveikį programos efektyvumui; netinkamas vadovavimo stiliaus parinkimas veikia kūrybinės komandos darbą.

Literatūros sąrašas

1. Aarhus 2017: *European capital of culture*. (2017) [žiūrėta 2019-02-24]. Prieiga per internetą: http://www.aarhus2017.dk/media/3289/arhus_2017_strategic_business_plan_uk.pdf
2. Alias, Z., Zawawi, E. M. A., Yusof, K., & Aris, N. M. (2014). Determining critical success factors of project management practice: a conceptual framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 153, 61-69 [žiūrėta 2019-02-16]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814054834>
3. Alperytė, I. (2008). Lietuvos kultūros sektoriaus globalėjimo link. *Acta Academiae artium Vilnensis. Dailė*, 50, 13-49 [žiūrėta 2019-05-12]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367164643062/J.04~2008~1367164643062.pdf>
4. Archer, B., Cooper, C., & Ruhanen, L. (2005). The positive and negative impacts of tourism. *Global tourism*, 3, 79-102 [žiūrėta 2019-02-17]. Prieiga per internetą: <http://educatererindia.com/wp-content/uploads/2017/04/Global-Tourism-3rd-ed.pdf#page=107>
5. Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management*, 17(6), 337-342 [žiūrėta 2019-02-15]. Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.453.1057&rep=rep1&type=pdf>
6. Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761-778 [žiūrėta 2019-03-20]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786315001027>
7. Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141-151 [žiūrėta 2019-01-05]. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00064-X](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00064-X)
8. Biafore, B. (2011). *Successful Project Management: Applying Best Practices, Proven Methods, and Real-World Techniques with Microsoft Project*. Sebastopol, CA : O'Reilly Media.
9. Bikulčius, J. (2006). Masių sąvoka kultūros vadybos aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(6), 28–31.
10. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnienė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S.Jokužio leidykla-spaustuvė.
11. Borman, M., & Janssen, M. (2013). Reconciling two approaches to critical success factors: The case of shared services in the public sector. *International Journal of Information Management*, 33(2), 390-400 [žiūrėta 2019-01-07]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.05.012>
12. Bourdieu, P. (1996). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste* London: Routledge.
13. Bučinskis, A., Pauliukevičiūtė, A. ir Raipa, A. (2009). Strateginis planavimas kultūros politikos įgyvendinimo kontekste. *Tiltai*, 3, 1-15 [žiūrėta 23 Balandžio 2019]. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1ac66fb6-4757-4e14-bb6f-29c7653f1a4c%40pdc-v-sessmgr02>
14. Bučinskis, A., Raipa, A., & Pauliukevičiūtė, A. (2010). Modern aspects of implementation of cultural policy. *Tiltai*, 4, 1-13 [žiūrėta 2019-04-24]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367174812844/J.04~2010~1367174812844.pdf>
15. Cicmil, S. J. (1997). Critical factors of effective project management. *The TQM magazine*, 9(6), 390-396 [žiūrėta 2019-03-26]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/09544789710186902>

16. Collins, A., & Baccharini, D. (2004). Project success-a survey. *Journal of Construction Research*, 5(2), 211-231 [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga per internetą: https://espace.curtin.edu.au/bitstream/handle/20.500.11937/28361/20848_downloaded_stream_304.pdf?sequence=2&isAllowed=y
17. Collins, R. J. (2011). Project Management [žiūrėta 2019-02-12]. Prieiga per internetą: http://web.b.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzM2MjMjM5MF9fQU41?sid=2516fa71-1554-483f-ad85-e3691ee37ecf@sessionmgr103&vid=0&format=EB&lpid=lp_6&rid=0
18. Comunian, R. (2008). Culture Italian Style: Business and the Arts. *Journal of Business Strategy*, 29(3), 37-44 [žiūrėta 2019-02-19]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/02756660810873209>
19. Craik, J. (2002). The culture of tourism. In C. Rojek, & J. Urry (Eds.) *Touring Cultures: Transformations of Travel and Theory* (pp. 123-146). London: Routledge. doi: 10.4324/9780203427736
20. Čiegis, R. (2014). *Ekonominių teorijų istorija: vadovėlis* (2-asis papild. leid.). Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
21. Čiutienė, R., & Meilienė, E. (2015). Main Factors Influencing Efficient Planning Of International Projects: Sample Of High Schools International Projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 1506-1516. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.04.596
22. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (7-asis patais. ir papild. leid.). (2012). Vilnius: Lietuvių kalbos institutas.
23. De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164–170. doi: 10.1016/0263-7863(88)90043-9
24. Dell'Era, C. (2010). Art for Business: Creating Competitive Advantage through Cultural Projects. *Industry and Innovation*, 17(1), 71-89 [žiūrėta 2019-02-25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/13662710903573844>
25. Donskis, L. (2009). *Moderniosios kultūros filosofijos metmenys* (2-oji patais. laida). Vilnius: Versus aureus.
26. European Commission. (2018). *European capitals of culture* [žiūrėta 2019-01-20]. Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture_en
27. European Communities. (2009). European Capitals of Culture: The Road to Success from 1985 to 2010 [žiūrėta 2019-04-22]. Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/library/capitals-culture-25-years_en.pdf
28. Europos Komisija. (n. d. a). *Europos kultūros sostinės (EKS) 2020–2033 m.: miestų atliekamo EKS rezultatų vertinimo gairės* [žiūrėta 2019-04-30]. Prieiga per internetą: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjuk6UyPfhAhUEK1AKHfHcDHsQFjAAegQIABAC&url=http%3A%2F%2Fold.lrkmlt%2Fget_file.php%3Ffile%3DbW1kb21tWFNhS1JwbW1waGJkaHNsR2hxbXBkdW1taGxZNXlkMWN5Zms1T1dvV1dnYU5hWlpwU2haYVJuekdiUIIHT2IwWEhhYVdXWXFKZmJscFNYbnBlaFpwVnB3bXVmWTZsdG4yak5hSk5rb1pmWG45RnFvMk5ubHRQTFlaU2ZhSmVUubUdMTW1xT1dtcGVsWjVDYTIyS2J5TTZIMG02YmFxdkhsWnFZeUp0bXBHV1haWlpzYXBKbWFHS1hqMmJVYUptWHkyMmhicG1Zb1pyYW1LdVNYMmFuWjZsbTBXVmtscHhxcDJmS1pjaG9tcGFZY2Rkc3FtbG1sOWFZbHBTWVpITmhiV2slM0Q%3D&usg=AOvVaw11MRyW0NXb1I9vBoTeksg8
29. Europos Komisija. (n. d. b). *Europos kultūros sostinės 2020-2033 m.: paraiškų rengimo vadovas miestams* [žiūrėta 2019-04-30]. Prieiga per internetą: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjuk6UyPfhAhUEK1AKHfHcDHsQFjAAegQIABAC&url=http%3A%2F%2Fold.lrkmlt%2Fget_file.php%3Ffile%3DWM1kaG1wUFNiS1JsbW1SaG05aVlsSkpxeVpkdG1tcGxsWnpMMVpxZnhaTmxvWmVnbDlacFpwZWhtcVNjekpiUlpHT1YwWjdhYkdWanFKcmJtSl

- NUbm1paGw1VnF3bWlmWTZsb24yM05tWk9Wb1pmWG50R2FvMnBubDIQTVlaYWZhNWRsbUdyTWJLTmltcGFsYnBDYTIyR2J4ODZjMG02Ylo2dWRsWmFZbXB0c3BkU1hZNWFaYW1KbFptcHNqMmpVWkpuSnkycWhhWnRpbTVmVm5wV1dYNXFiWTVOajBacWJrcDVxbHBmQ1p0aG9tcHJZYVpPWm5XcXR4cyUyQllscFNYYUpkaW5tUFhhR1dUcFpxV25NZGxuMkp3bHclM0QIM0Q%3D&usg=AOvVaw2WHN_QWIr3TeW3GnnodaA6
30. Fischer, M. M. J. (2007). Culture and Cultural Analysis as Experimental Systems. *Cultural Anthropology*, 22(1), 1-65 [žiūrėta 2019-02-24]. Prieiga per internetą: <https://anthrosource.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1525/can.2007.22.1.1>
 31. Fortune, J., White, D., Judgev, K., & Walker, D. (2011). Looking again at current practice in project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(4), 553–572 [žiūrėta 2019-03-22]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/17538371111164010>
 32. Fox, T., & Rampton, J. (2018). *Ex-post Evaluation of the 2017 European Capitals of Culture: final report* [žiūrėta 2019-05-03]. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/ecoc-2017-evaluation-en.pdf>
 33. Fox, T., & Rampton, J. (2016). *Ex-post Evaluation of the 2016 European Capitals of Culture: final report: A study prepared for the European Commission by Ecorys and the Centre for Strategy and Evaluation Services (CSES)* [žiūrėta 2019-05-03]. Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/ecoc-2016-evaluation-en_0.pdf
 34. Fox, T., & Rampton, J. (2015). *Ex-post Evaluation of the European Capitals of Culture: final report* [žiūrėta 2019-05-03]. Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/european-capitals-culture-evaluation-2015_en.pdf
 35. Frame, D. J. (2003). *Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques, and people (3rd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
 36. Gaižauskaitė, Inga., & Valavičienė, Natalija. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: Kokybinis interviu: Vadovėlis*. Vilnius: VĮ „Registrų centras“.
 37. Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Stanford: Stanford University Press.
 38. Gray, R. J. (1997). Alternative approaches to programme management. *International Journal of Project Management*, 15(1), 5-9 [žiūrėta 2019-03-27]. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(96\)00014-2](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(96)00014-2)
 39. Grisham, T. W. (2010). *International project management: Leadership in complex environments*. Hoboken: John Wiley & Sons. [žiūrėta 2019-04-02]. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=AyJCC9JksX0C&oi=fnd&pg=PA71&dq=33.%09Grisham,+T.+\(2009\).+International+Project+Management+:+Leadership+in+Complex+Environments.+Hoboken:+John+Wiley+%26+Sons,+Incorporated.&ots=qiQ0t7W8vS&sig=I9V1uLLaKwtjUEnd-O6rnTnB50o&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=AyJCC9JksX0C&oi=fnd&pg=PA71&dq=33.%09Grisham,+T.+(2009).+International+Project+Management+:+Leadership+in+Complex+Environments.+Hoboken:+John+Wiley+%26+Sons,+Incorporated.&ots=qiQ0t7W8vS&sig=I9V1uLLaKwtjUEnd-O6rnTnB50o&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
 40. Gunduz, M., & Yahya, A. M. A. (2018). Analysis of project success factors in construction industry. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(1), 67-80 [žiūrėta 2019-05-12]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3846/20294913.2015.1074129>
 41. Guogis, A. ir Urvikis, M. (2011). Socialinė gerovė, naujoji viešoji vadyba ir naujasis viešasis valdymas. *Viešasis administravimas*, 3(31), 77-86. [žiūrėta 2019-04-22.]Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=0826756c-9e67-4c79-81cc-de74151eed6a%40pdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=74564656>
 42. Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Garden City: Anchor Press.
 43. Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. California: Sage Publications.
 44. Holton, R. J. (2011). *Globalization and the nation state (2nd ed.)*. London: Macmillan Education.

45. Jago, L., Chalip, L., Brown, G., Mules, T., & Ali, S. (2003). Building events into destination branding: Insights from experts. *Event Management*, 8(1), 3–14 [žiūrėta 2019-02-102019]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3727/152599503108751658>
46. Jaselskis, E. J., & Ashley, D. B. (1991). Optimal allocation of project management resources for achieving success. *Journal of Construction Engineering and Management*, 117(2), 321-340 [žiūrėta 2019-05-12]. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(1991\)117:2\(321\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(1991)117:2(321))
47. Jurėnienė, V. (2008). Kultūrinio turizmo ir paveldo sąsajos. In J. Svičiulienė (sud.), *Kultūros industrijos: iššūkiai ir perspektyvos: mokslinių straipsnių rinkinys* (p. 38-48). Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla
48. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
49. *Kaunas Europos kultūros sostinė 2022*. (2017) [žiūrėta 2019-01-20]. Prieiga per internetą: <https://kaunas2022.eu/apie-europos-kulturos-sostine/#>
50. *Kaunas šiuolaikinė sostinė 2022*. (2017) [žiūrėta 2019-04-15]. Prieiga per internetą: https://kaunas2022.eu/wp-content/uploads/2017/03/Kaunas_2022_EKS_paraiska_galutine_LT.pdf
51. *Kauno paraiška tapti Europos kultūros sostine*. (2016) [žiūrėta 2019-04-02]. Prieiga per internetą: https://kaunas2022.eu/wpcontent/uploads/2017/03/Kaunas_2022_EKS_paraiska_galutine_LT.pdf
52. Kettl, D., & Fesler, J. (2009). *The Politics of the Administrative Process* (4th ed.). Washington D. C.: CO Press.
53. Klein, R., & Marmor, T. (2006). Reflections on policy analysis. In R. E. Goodin (Ed.), *The Oxford handbook of political science* (pp. 1-23) [žiūrėta 2019-04-22]. Prieiga per internetą: <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199604456.001.0001/oxfordhb-9780199604456-e-047?print=pdf>
54. Koops, L., Coman, L., Bosch-Rekvelde, M., Hertogh, M., & Bakker, H. (2015). Public perspectives on project success—influenced by national culture? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 194, 115-124 [žiūrėta 2019-02-25]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/search/advanced?docId=10.1016/j.sbspro.2015.06.126>
55. Krukauskienė, E., & Žilinskaitė-Vytienė, V. (2015). Kultūros vartojimas: meno suvokimo tyrimo išvalgos. *Santalka: filosofija, komunikacija*, 23(2), 98-108 [žiūrėta 2019-05-12]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB0001:J.04~2015~1520524439575/J.04~2015~1520524439575.pdf>
56. Kuizinienė, I. (2007). Bendrieji projektinių paraiškų rengimo principai ir jų pritaikymas rengiant su kultūra susijusius projektus. Projekto komandos formavimas ir valdymas. In L. Kublickienė ir E. K. Sviklas (sud.), *Kultūros įstaigų projektų valdymas* (p. 7-41). Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras
57. Lientz, B., & Rea, K. (2012). *International project management*. Routledge.
58. *Lietuvos Respublikos kultūros ministro valdymo sričių 2019–2021 metų strateginis veiklos planas*. (2019) [žiūrėta 2019-02-14]. Prieiga per internetą: <https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/KM%202019-2021%20SVP.pdf>
59. Might, R.J., & Fischer, W.A. (1985). The role of structural factors in determining project management success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-32, 71–77 [žiūrėta 2019-03-20]. Prieiga per internetą: doi: 10.1109/TEM.1985.6447584
60. Mikkelsen, H., & Riis, J. O. (2017). *Project Management: A Multi-Perspective Leadership Framework*. Bingley: Emerald Publishing Limited [žiūrėta 2019-04-22]. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=3b0b6dd6-d373-4477-84c1->

- 764d8a860b72%40sdc-v-
sessmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#AN=1549784&db=nlebk
61. Milosevic, D., & Patanakul, P. (2005). Standardized project management may increase development projects success. *International Journal of Project Management*, 23, 181-192 [žiūrėta 2019-03-12]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.11.002>
 62. Morris, L. (1997). Globalization, migration and the nation-state: the path to a post-national Europe? *British journal of sociology*, 48(2), 192-209 [žiūrėta 2019-03-12]. Prieiga per internetą: https://www.jstor.org/stable/591748?seq=1#metadata_info_tab_contents
 63. Müller, R., & Turner, R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European management journal*, 25(4), 298-309 [žiūrėta 2019-04-04]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003>
 64. Neverauskas, B., Stankevičius, V. ir Venckus, A. (2012). *Projektų valdymas: mokomoji knyga*. Kaunas: Vitae litera [žiūrėta 2019-02-19]. Prieiga per internetą: https://www.ebooks.ktu.lt/eb/500/projektu_valdymas/
 65. Norås, R. (2014). *What would you do differently if you knew what you know know?: An investigation into 12 former European capitals of culture*. Stavanger: Stavanger University. Popierinė knyga.
 66. O'Brien, D., Garcia, B., Cox, T., Allam, M., Campbell, P., Cogliandro, G., ... & Nuere, C. (2013). European capitals of culture: Success strategies and long term effects [žiūrėta 2019-03-12]. Prieiga per internetą: <http://iccliverpool.ac.uk/?research=european-capitals-of-culture-longer-term-effects>
 67. Palmer, R. (2004). *European cities and capitals of culture: Study prepared for the European commission*. Brussels: Palmer/Rae Associates. Popierinė knyga.
 68. Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179 [žiūrėta 2019-03-12]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.015>
 69. Partington, D., Pellegrinelli, S., & Young, M. (2005). Attributes and levels of programme management competence: an interpretive study. *International Journal of Project Management*, 23(2), 87-95 [žiūrėta 2019-02-20]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.004>
 70. Pauliukevičiūtė, A. (2009). Šiuolaikiniai kultūros vadybos raidos aspektai. *Vadyba*, 14(2), 99-106 [žiūrėta 2019-04-21]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367170857571/J.04~2009~1367170857571.pdf>
 71. Pauliukevičiūtė, A. ir Raipa, A. (2014). Šiuolaikinės kultūros valdymo tendencijos Europos Sąjungoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 29(1), 99-106 [žiūrėta 2019-02-13]. Prieiga per internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/1232/1180>
 72. Pauliukevičiūtė, A. ir Raipa, A. (2009). Kultūros programų ir projektų valdymas. *Viešoji politika ir administravimas*, 28(1), 70-78 [žiūrėta 2019-02-16]. Prieiga per internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/1240/1188>
 73. Pauliukevičiūtė, A. ir Jucevičius, R. (2016). Strategiško kaip sumanumo dimensijos kultūros vadyboje vertinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 15(3), 375-89 [žiūrėta 2019-04-21]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.15.3.16612>
 74. Pellegrinelli, S., Partington, D., Hemingway, C., Mohdzain, Z., & Shah, M. (2007). The importance of context in programme management: An empirical review of programme practices. *International Journal of Project Management*, 25(1), 41-55 [žiūrėta 2019-01-15]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.06.002>
 75. Pollitt, Ch. ir Bouckaert, G. (2003). *Viešojo valdymo reforma: lyginamoji analizė*. Vilnius: Algarvė.

76. Puškorius, S. ir Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, 9-17 [žiūrėta 2019-02-22]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13376/2529-5382-1-SM.pdf?sequence=1>
77. Raipa, A., & Smalskys, V. (2014). Socialiniai pokyčiai ir naujos viešojo valdymo sistemos [žiūrėta 2019-05-12]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/11987/1932-4069-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
78. Richards, Greg, & Palmer, Robert. (2010). *Eventful cities: Cultural management and urban revitalisation*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
79. *Riga – European capital of culture 2014*. (2013) [žiūrėta 2019-03-10]. Prieiga per internetą: <http://riga2014.org/eng/gallery/foto/2056-riga-european-capital-of-culture-2014>
80. Sennara, M., & Hartman, F. R. A. N. C. I. S. (2002). Managing cultural risks on international projects. *Project Management Institute. PMI. San Antonio. Proceedings Newtown Square: Project Management Institute*.
81. Shaw, G., & Williams, A. (2002). *Critical issues in tourism: a geographical perspective*. Malden: Blackwell Publishers.
82. Shrnur, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project management journal*, 28(2), 5-13 [žiūrėta 2019-02-20]. Prieiga per internetą: <http://www.reinventingprojectmanagement.com/material/other/7.%20Mapping%20dimensions%20of%20projects%20success%20PMJ%201997.pdf>
83. Simoneit, G. (2011). Valdymo teorijų taikymo švietimo sistemoje analizė. In *Studijos besikeičiančioje verslo aplinkoje: respublikinės mokslinės-praktinės konferencijos pranešimų medžiaga* (p. 51-57) [žiūrėta 2019-04-21]. Prieiga per internetą: http://www.leda.lt/Studijos_besikeiciancioje_verslo_aplinkoje_2011.pdf#page=51
84. Smith, A. D. (1995). *Nations and nationalism in a global era*. Cambridge: Polity Press.
85. Stoškus, K. (2005). Nerimas dėl kultūros politikos. *Metai*, 5-6 [žiūrėta 2019-01-20]. Prieiga per internetą: <http://tekstai.lt/index.php/zurnalas-metai/114-2005-m-nr-5-6-gegu-birelis/171-krescencijus-stokus-nerimas-dl-kulturos-politikos.html>
86. Struyk, J. (2006). *Managing Think Tanks*. Budapest: Open Society Institute.
87. Ščiglienė, V. (2017). Kultūra, menas ir kultūrinis turizmas: ar savaime suprantamos jungtys? *Regional Formation and Development Studies*, 23(3), 162-174 [žiūrėta 2019-03-15]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v23i3.1593>
88. Tereškinas, A. ir Žilys, A. (2014). Kultūrinis vartojimas ir socioerdvinė diferenciacija Lietuvos didmiesčiuose. *Filosofija. Sociologija*, 25(4), 272-281 [žiūrėta 2019-02-30]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2014~1470816298796/J.04~2014~1470816298796.pdf>
89. Tutlytė, J. (2008). Laisvė kūrybiniam miestui: kūrybos industrijų kontūrai Kaune. In J. Svičiulienė (sud.), *Kultūros industrijos: iššūkiai ir perspektyvos: mokslinių straipsnių rinkinys* (p. 49-65). Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla
90. Vaitkevičiūtė, V. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: žodynas.
91. Varbanova, L. (2013). *Strategic management in the arts*. London: Routledge [žiūrėta 2019-03-15]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4324/9780203117170>
92. Vilkončius, L. (2007). Lietuvos kultūros politika ir kultūros įstaigų veiklos administravimas. In *Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas* (p. 13-15). Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras [žiūrėta 2019-04-05]. Prieiga per internetą: http://eia.libis.lt:8080/archyvas/viesas/20110401172247/http://www.lkdte.lt/lkdte/mokomedz/01_Vilkoncius.pdf
93. Vilkončius, L. (2004). Kultūros politiką lemia valstybės valdžios apsisprendimas. In E. Žalypis (red.), *Meno aritmetika–kultūros vadyba Lietuvoje* (p. 20-41). Vilnius: Tyto alba.
94. Walter, C. (2015). *Arts Management: An Entrepreneurial Approach*. London: Routledge.

95. Williams, D., & Parr, T. (2004). *Enterprise programme management: Delivering Value*. London: Palgrave Macmillan [žiūrėta 2019-04-24]. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.1057/9780230514706_16
96. *Wrocław - European Capital of Culture 2016*. (2016) [žiūrėta 2019-03-15]. Prieiga per internetą: <http://www.wroclaw2016.strefakultury.pl/about-ecoc>
97. Zecheru, V. (2015). The Management of the Cultural Field. *Revista De Management Comparat International*, 16(3), 398-409 [žiūrėta 2019-01-18]. Prieigaper internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=456f9bf3-33b7-4404-be52-68b43e707653%40sessionmgr4008>
98. Žalpys, E., Kuizininė, I., Bulevičius, E., Jatkauskas, J. ir Andrulienė, R. (2007). Tinkamas projekto veiklos pasirinkimas, tikslinių grupių poreikių nustatymas ir pagrindimas, projekto veiklų nustatymas. In *Kultūros įstaigų projektų valdymas: projekto "Lietuvos kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimo plėtra": mokymosi medžiaga* (p. 41-71). Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras.
99. Žydžiūnaitė, Vilma, & Sabaliauskas, Stanislav. (2017). Kokybiniai tyrimai: Principai ir metodai: Vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams. Vilnius: Vaga

Priedai

1 Priedas. Iš dalies struktūruoto interviu struktūra.

Valdymo modelio dalys	Iš dalies struktūruotas interviu Kaip vystomas valdymo modelis EKS programos	
Planavimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuo jūs remiatės, įgyvendindami šį projektą, galbūt yra kažkoks atskaitos taškas visai tai metodologijai, kaip jūs dirbate? Papasakokite plačiau. 2. Ko tikėjotės jūs ir jūsų komanda, planuodami visą programą, kokie buvo visos šios idėjos lūkesčiai? 3. Ar jums yra svarbus galutinis projekto rezultatas ar labiau visos programos eigos vientisumas ir jos galutinis išpildymas? 4. Ar atlikote išsamų tyrimą apie prieš tai buvusias Europos kultūros sostines, kad galėtumėte remtis jų patirtimis? 5. Kokie aspektai jums buvo aktualūs iš valdymo perspektyvos, prieš pradėdant šį projektą? Papasakokite plačiau. 	<p>Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti, kaip rengiama ir planuojama Europos kultūros sostinės programa.</p>
Organizavimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kalbant apie komandą ir jos dydį, ar yra reikalavimai visai darbo grupei ir kiek ji jautri pasikeitimams, kalbant apie žmogiškuosius išteklius? 2. Darbo organizavimas atžvilgiu, kiek vyrauja kūrybinė laisvė, o kiek – disciplina, bei ar laikomasi darbo sistemiškumo? 3. Kokiu sutarties pagrindu dirba darbuotojai? Jie nuolatiniai ar labiau pagal poreikį? 4. Pačios organizacijos kaip juridinio vieneto statusas, vadovas ir jo pavaldumas – kam atskaitingas? 5. Ar turite konsultantus projekto metu, kurie talkininkauja ir padeda įgyvendinti projektą? 6. Į kiek dalių skyla visa organizacinė struktūra? Papasakokite plačiau. 7. Kalbant apie valdymo struktūrą – galbūt turite susikūrę savą, unikalią? 8. Ar turite vieną bendrą programos portfelį ar vis tik jis dinamiškas ir nuolatos keičiasi? 9. Kaip veikia darbo organizavimas, jūs turite kažkokius bendrus dokumentus ar sistemą? 	<p>Šie klausimai naudojami sužinoti, kaip organizuojama Europos kultūros sostinės programa ir jos vykdymas.</p>

Valdymo modelio dalys	Iš dalies struktūruotas interviu Kaip vystomas valdymo modelis EKS programos	
	<ol style="list-style-type: none"> 10. Komunikacijos ir rinkodaros kanalai – kokie jie ir kiek jie jums yra efektyvus? 11. Projekto turinine prasme – ar jums užtenka specialistų iš kultūros pusės? 12. Kompetencijų prasme – kaip jūs jaučiatės, ar daug užsienio atstovų turite ar vis tik labiau naudojate savo šalies resursais? 13. Kaip planuojami ir valdomi programos finansai? 14. Kalbant apie valdymo struktūrą, turite tarybas ar kokius patariamuosius organus viduje ar išorėje? 	
Valdymas ir kontrolė	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kaip ir kuo matuojate darbuotojų veiklas ir darbus? 2. Ar turite nusistatę atskiroms programoms ar visai programai bendrai veiklos bei sėkmės rodiklius? Jeigu taip, kaip matuojama, ar tas yra rezultatas pasiektas? 3. Kaip išgryninate, kad kultūros suaktyvėjimas nėra tapatinamas su miestu, o ne su projektu? 4. Kokiu dažnumu ir kam vyksta atsiskaitymai visos programos metu bei kas kuruoja ir prižiūri eigos nuoseklumą? 5. Ar yra kokių politinių niuansų ir sunkumų visos programos metu? 6. Finansai –lėšų trūksta ar vis tik jaučiatės labiau komfortiškai šiuo klausimu? 7. Programos rizikos – kokias galėtumėte išskirti, su kuriomis susidūrėte arba bent jau kurias identifikavote? 8. Projekto rėmimo klausimas – ar yra poreikis ir akstinas pritraukti lėšas iš šalies? Jeigu taip, kokie būdai dominuoja, kodėl ir kam tai galėtų būti aktualu? 9. Dėl grįžtamojo ryšio, yra įvairios ataskaitos, o kaip dėl dar kokių nors aspektų, kuriuos dar matuojate? Galbūt kažkokios vyrauja apklausos, kaip miestiečiai jaučiasi, ar matomas kažkoks kultūrinis poveikis miesto kontekste? 	Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti, kaip valdoma visa programa ir kaip vykdomas jos monitoringas bei vertinami rezultatai ir kuo jie matuojami.

2 Priedas. Antrinių dokumentų turinio analizė

Valdymo modelio dalys	„Riga 2014“
Lėšų valdymas (lėšų rinkimo strategija ir siūlomo biudžeto pagrįstumas)	<p>„Riga2014“ biudžetą sudarė iš viso 24 mln. Eur.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miesto savivaldybė – 10,56 mln. Eur. ; • Vyriausybė – 10,8 mln. Eur. ; • EU fondai / išoriniai remėjai – 1,44 mln. Eur. ; • Partneriai – 0,48 mln. Eur.; • Pardavimų pajamos – 0,72 mln. Eur. <p>„Riga 2014“ išlaidas sudarė, iš viso 27,3 mln. Eur.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programos išlaidos – 21,02 mln. Eur.; • Komunikacija – 4,4 mln. Eur.; • Administracija – 1,7 mln. Eur.
Organizacinė valdymo struktūra (numatyta veiklos įgyvendinimo ir valdymo realizavimo struktūra)	Organizacijos forma –įsteigtas fondas „Riga 2014“
Generalinio direktoriaus ir meno vadovo skyrimo tvarka ir jų veiklos sritys	<p>Rengiant ir įgyvendinant EKS programą, pagrindinis vaidmuo teko „Rigs 2014“ fondui. Fondą įkūrė Rygos miesto taryba kaip nepriklausomą įstaigą, kuri vadovavo EKS plėtrai ir veikimui. Ji apėmė koordinavimą, bendravimą, dalyvavimo plėtrą ir savanorišką veiklą. Buvo manoma, kad šis modelis yra tinkamiausias įgyvendinti, nes sumažina administracinę naštą ir išvengia kai kurių biurokratinių procesų, taikomų Latvijos valstybinėms ar savivaldybių institucijoms. Pagrindiniai Fondo įsteigimo privalumai buvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • teikti tam tikrą nepriklausomybę nuo miesto / nacionalinių administracijų ir politinės įtakos, kad EKS programa galėtų būti „laisvai“ plėtojama be jokios didelės išorinės įtakos. Nors Fondas priklausė miesto tarybai, „Riga 2014“ komanda galėjo priimti savo sprendimus dėl kultūros programos krypties ir dėmesio bei strategiškesnių klausimų, pavyzdžiui, biudžeto paskirstymo ir komunikacijos. • padėti pagreitinti įvairius sprendimų priėmimo procesus ir veiksmus, kad 2014 m. Rygoje nereikėtų eiti kartais ilgų ir daug laiko reikalaujančių viešųjų pirkimų procedūrų, kurių miesto taryba turėjo laikytis, ir neturėjo priimti sprendimų „komitete“, kuriuose dalyvavo įvairios sprendimų priėmimo struktūros miesto taryboje. <p>Fondo vadovui buvo suteikta gana didelė autonomija, kad galėtų greitai priimti sprendimus dėl programos administravimo, atsižvelgiant į jos biudžetą, bendrą programos kryptį ir pristatymo tvarką. Fondo vadovas teikdavo ataskaitas priežiūros komitetui, kurį sudarė visų miesto tarybos padalinių atstovai. Nors šis komitetas galėjo išnagrinėti 2014 m. Rygos darbą, jie dažniausiai buvo sutelkti į sprendimų ratifikavimą, o ne aktyviai dalyvavo diskutuojant ir sprendžiant tam tikrus aspektus. Fondas tęsė savo veiklą, susijusią su senesnėmis problemomis, iki 2015 m. rugsėjo mėnesio.</p> <p>Programos turinio meninę kryptį bendrai vykdė meno taryba, sudaryta iš šešių kuratorių, vadovaujančių programoms. 2014 m. Rygos vadovas taip pat buvo atsakingas už vienos iš aktualiausių meninių programų kuravimą. Programos kuratoriai buvo pagrindiniai veikėjai įvairiose Latvijos kultūros scenos srityse, kaip ir pilietinė visuomenė. Tai reiškė, kad kuratoriai buvo gerai žinomi Latvijos kultūros srities specialistai, turintys praktinį požiūrį į kultūros projektų įgyvendinimą, o taip pat strategiškesnę atsakomybę už visą EKS programą. Jų pagrindinis vaidmuo buvo vadovauti ir koordinuoti veiklas, kurioms buvo priskiriamos atitinkamos programos temos, bei už jų kūrimą ir teikimą. Tai apėmė projekto idėjų atranką iš atvirų kvietimų, kurie, bendradarbiaudami su projektu, buvo atrinkti, siekiant plėtoti savo idėjas į įgyvendinamas koncepcijas. Jos galėtų būti įgyvendintos, dirbant su projektų vykdytojais, kuriant ir įgyvendinant projektus, taip pat bendradarbiaujant su kitais kuratoriais, siekiant sukurti bendrą ir darnią programą.</p>

	<p>Programos kuratoriai taip pat atliko tiesioginį projektų valdymo vaidmenį kai kuriose didesnėse programos iniciatyvose.</p> <p>Fonde dirbti pradėjo du darbuotojai per ankstyvuosius programos etapus, ir palaipsniui didėjo iki 33 asmenų 2014 m. Komandos darbas svyravo nuo sutarčių valdymo, interneto svetainės kūrimo ir priežiūros, biudžeto ir finansų kontrolės. Kiti darbuotojai taip pat apskritai dirbo sklandžiai, vykdydami visus programos įgyvendinimo metu vykstančias veiklas ir renginius. Pagrindinė Fondo komandos stiprybė buvo jos tęstinumas, kai visi pagrindiniai personalo nariai buvo postuose prieš, per ir daugiausiai po 2014 m., įskaitant ir Fondo vadovą, kuris liko vykdyti pareigas tol, kol Fondas baigė darbą 2015 m. rugsėjo mėn.</p> <p>Kitas 2014 m. Rygos pristatymo proceso aspektas – bendradarbiavimas su Sigulda, nedideliu miestu, esančiu maždaug viena valanda kelio nuo rytinės Rygos. Pagrindiniai šios partnerystės aspektai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • reklamuojant Siguldą rinkodaros ir komunikacijos medžiagoje kaip kultūrinę vietovę, kurioje lankytojai galėtų praleisti laiką, jeigu jie ilgą laiką lankytųsi Rygos mieste (miestas yra pakankamai arti Rygos, kad lankytojai galėtų nuvykti į jį bent vienai dienai, jei norėtųsi pakeisti aplinką); • per tam tikrus renginius, įskaitant mažas šventes, parodas ir kitus užsiėmimus, keliauti į Siguldą, prieš ar po aplankant Rygos miestą. Dėl šios priežasties tam tikri kultūriniai pasiūlymai būtų matomi daugiau nei vienoje Latvijos vietoje. Visų pirma, su Siguldos miestu susisiekė suinteresuotosios šalys, būtent su įvairiais tarptautiniais menininkais, ir paklausė, ar jie nenorėtų praplėsti savo veiklą ir Latvijoje bei dalyvauti miesto veikloje. <p>Tiesioginis finansavimas Siguldai nebuvo suteiktas iš programos „Riga 2014“.</p>
<p>Rinkodara ir komunikacija (rinkodaros ir komunikacijos strategija)</p>	<p>16 % viso 2014 m. Rygos biudžeto buvo skirta rinkodarai ir komunikacijai. Tai apėmė nacionalinių ir tarptautinių lankytojų reklamos kampanijų finansavimą, paramą tarptautinei spaudai, kuri apėmė įvairias EKS veiklas, taip pat internetinę informaciją apie kultūros programų turinį ir papildomą informaciją apie miestą ir visą Latviją.</p> <p>Rygos 2014 m. rinkodaros ir komunikacijos veiklai buvo itin svarbios valstybės finansuojamos televizijos ir radijo stotys, kurios gavo finansavimą iš miesto tarybos, kad visus metus rengtų ir transliuotų įvairaus turinio programas, susijusias su kultūros programos įvairia veikla ir projektais. Tai reiškė, kad žiniasklaidos aprėptis buvo nuolatinė ir vyko prieš EKS metus ir per juos. Šios programos ne tik užtikrino, kad 2014 m. Rygos renginius žiūrėjo didelė ir įvairi auditorija, bet ir padėjo propaguoti platesnį EKS prekės ženklą ištisus metus. Juose buvo „Kultūros naujienos“, kurios penkis kartus per savaitę buvo transliuojamos geriausiu eterio laiku. Jose buvo išdėstyti praeities ir dabartiniai EKS akcentai.</p> <p>Kitas fondo darbo rinkodaros ir komunikacijos aspektas (daugiausia su šešiais meno kuratoriais) buvo individualių projektų rėmimas ir jų veiklų skatinimas. Fondas rėmė projektus, skirtus reklamuoti ir skatinti jų konkrečią veiklą, siekiant padidinti auditorijos skaičių ir viršyti tikslines rinkas. Ši parama dažnai buvo susijusi su praktiniais patarimais, kur ir kaip veiksmingai skatinti. Pagrindinis dėmesys visai EKS programai skatinti buvo pagrindinis rinkodaros ir reklamos požiūriu, pripažįstant, kad programos sėkmė daugiausia buvo susijusi su atskirų projektų gebėjimu, įgyti didelį auditorijos skaičių.</p> <p>Kitas sėkmingas 2014 m. Rygos rinkodaros ir komunikacijos darbo aspektas buvo Fondo sukurtas žiniasklaidos portalas. Šis portalas veikė kaip prieinama platforma, teikianti turinį ir vaizdus (straipsnius, paruoštus pranešimus spaudai, vaizdo įrašus, interviu, citatus, nuotraukas ir kt.), kuriuos žurnalistai ir kiti žiniasklaidos objektai naudojo, rengdami įvairias „Riga 2014“ veiklos rūšis. Tarp „Riga 2014“ fondo ir vietos žiniasklaidos žurnalistai galėjo laisvai naudotis portalo turiniu, kuris paskatino juos reklamuoti įvairius kultūros programos aspektus. Tai savo ruožtu padėjo užtikrinti, kad vietos žiniasklaida apskritai palaikytų EKS ir sumažintų bet kokio didelio masto reklamos, kuri būtų buvusi daug brangesnė, poreikį.</p> <p>Pirmasis „didelis žingsnis“ komunikacijos požiūriu buvo atidarymo renginys. Juo buvo norimą „peršokti“ metų reklamą. Atidaryme dalyvavo 150 žurnalistų. Per visus 2014 m. per įvairias žiniasklaidos priemones buvo norima pranešti apie likusios programos turinį. Atliekant vertinimą EKS programos, taip pat nustatyta, kad tarp kultūrinių operatorių ir vietinių miesto lygio televizijų ir radijo žurnalistų, buvo sukurti individualūs santykiai.</p>

	Šie santykiai buvo naudingi iki pačių 2014 m. Taip pat padėjo sukurti ir ilgesnės trukmės naudą bei kultūrinės veiklos aprėptį, teikiamą jau pasibaigus EKS programai.
Personalo kompetencijos (realizavimo padalinyje dirba tinkamos kvalifikacijos personalas)	Kiekvienas komandos narys buvo įtrauktas į kūrybinę komandą, remiantis profesionalumu ir prieš tai buvusiomis patirtimis. Rygos atveju kūrybinės komandos branduolys buvo išlaikytas visos programos metu.

Valdymo modelio dalys	„Vroclavas 2016“
Lėšų valdymas (lėšų rinkimo strategija ir siūlomo biudžeto pagrįstumas)	<p>„Vroclavas 2016“ biudžetą sudarė iš viso 86,39 mln. Eur.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miesto savivaldybė – 34,38 mln. Eur. ; • Kultūros ministerija – 31,67 mln. Eur. ; • Kiti vieši organai – 0,63 mln. Eur. ; • Įmonių rėmimas – 5,33 mln. Eur. ; • Europos Sąjunga – 1,89 mln. Eur. ; • Bilietų pardavimai – 6,31 mln. Eur. ; • Prekės – 0,16 mln. Eur. ; • Kiti pardavimai – 6,03 mln. Eur. . <p>„Vroclavas 2016“ išlaidas sudarė iš viso 86,39 mln. Eur.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programos išlaidos – 40,98 mln. Eur. ; • Komunikacija – 13,95 mln. Eur. ; • Darbo užmokestis, pridėtinės išlaidos, administravimas – 20,29 mln. Eur. ; • Kita – 11,17 mln. Eur.
Organizacinė valdymo struktūra (numatyta veiklos įgyvendinimo ir valdymo realizavimo struktūra)	Organizacijos forma – valstybinė institucija „Impart“
Generalinio direktoriaus ir meno vadovo skyrimo tvarka ir jų veiklos sritys	<p>Organizacija „Impart“ buvo prižiūrima Vroclavo mero ir buvo tiesiogiai jo veikiamą. Įstaiga taip pat buvo prižiūrima valdymo komiteto, kuriame Vroclavo miestas buvo pagrindinis koordinatorius ir sprendimų priėmėjas.</p> <p>Kasdieninėje veikloje „Impart“ buvo remiama patariamąsios kultūros tarybos, kuriai priklausė 30 pagrindinių kultūros įstaigų atstovų. Jų tikslas buvo užtikrinti gerus ryšius su kultūros srities atstovais, taip pat veikti kaip EKS ambasadoriai mieste ir už jo ribų. „Impart“ ir jos visa kūrybinė komanda buvo atsakinga už bendrą EKS programą organizavimą ir koordinavimą, bei veikė kaip pagrindinis kontaktinis centras. Vystymosi etape „Impart“ gyvavo, vadovaujama meno vadovo. Tačiau meno vadovo vaidmuo iš praktinės pusės buvo šiek tiek sudėtingas, todėl meno vadovas neišsilaikė. Buvo nuspręsta, kad reikia ieškoti kito alternatyvaus metodo. EKS vadovybė buvo patikėta generaliniam direktoriui, o pagrindinė atsakomybė už kultūros programą kūrimą buvo patikėta naujai įsteigta kuratorių tarybai. Kuratoriai glaudžiai bendradarbiavo su „Impart“ programą komanda, kuri buvo atsakinga už:</p> <ul style="list-style-type: none"> • programą įgyvendinimo koordinavimą; • tarptautinę veiklą, bendradarbiavimą su kitomis šalimis; • veiklas miesto rajonuose (atviros darbo grupės, mažų ir vidutinių miestų kultūra); • nacionalinius projektus; • prižiūrėti ir įgyvendinti pavienius projektus. <p>Kuratorių valdyba pasirošiamajame etape kas savaitę rengdavo kūrėjų susitikimus, kad aptartų kultūros programą bei užtikrintų jos darną, pusiausvyrą ir matomumą. Kuratorių taryba galėjo pateikti naujų savo projektų idėjų, nors daugelis projektų buvo jau nurodyti EKS paraiškoje. Savo iniciatyva „Impart“ ir kuratorių taryba pasiūlė Kultūros ministerijai papildomas programas, kad gautų nacionalinio finansavimo patvirtinimą. Vroclavo mieste reguliariai vyko pusiau formalus „EKS</p>

	<p>forumas“, kuriame dalyvavo įvairių departamentų darbuotojai, atsakingi už kultūrą, viešąjį transportą, miestų plėtrą, tiltus, automobilių stovėjimo aikštelę, vandenį ir panašiai. Buvo teigiama, kad Vyriausybė nepažeidė organizacijos „Impart“ meninės nepriklausomybės.</p>
<p>Rinkodara ir komunikacija (rinkodaros ir komunikacijos strategija)</p>	<p>„Impart“ taip pat įgyvendino EKS logotipo ir prekės ženklo kūrimo įgyvendinimą. Ji taip pat parengė reklamos ir rinkodaros kampanijas ir valdė svarbiausius rėmimo susitarimus.</p> <p>Bendrieji komunikacijos strategijos tikslai buvo ne tik informuoti auditorijas apie EKS, kad būtų akcentuojamas „Europos matmuo“, tačiau ir bendradarbiavimas, mobilizavimas ir visuomenės aktyvinimas pagal „Miesto ir piliečių aspektą“. Kaip ir visos EKS, Vroclavo 2016 komunikacija buvo laikoma esminiu visos EKS sėkmei. Tačiau iššūkis buvo sukurti „prekės ženklą“ ir viską pasiekti ir pateikti plačiajai auditorijai per ribotą laikotarpį su nedideliais ištekliais. 2015 m. pajėgumai buvo sustiprinti paskiriant spaudos ir rinkodaros koordinatorių „Impart“. Buvo atliktas komunikacijos veiklos ir išlaidų auditas ir parengta nuosekli strategija. Bendrieji strategijos tikslai buvo sukurti EKS prekės ženklą, reklamuoti kultūros programą ir jame numatytus projektus bei remti ilgalaikį miesto vystymąsi. Tuo pačiu reklamuojant Vroclavą kaip turizmo, išvykstančių ir įvežamų investicijų paskirties vietą. Tai sutapo su platesnėmis Vroclavo miesto pastangomis, kurios daugelį metų pirmenybę skyrė „gyvenimo kokybės“ (įskaitant kultūrinę infrastruktūrą, kultūrinius ir sporto renginius, kultūros ir kūrybos sektorius) plėtrai.</p> <p>Rinkodaros ir komunikacijos kampanijos tikslai buvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vroclavas; • Žemutinė Silezija; • Lenkija; • Vroclavo poriniai miestai; • Europa ir likęs pasaulis. <p>Turint nedidelį biudžetą, didelis dėmesys buvo skiriamas bendradarbiavimui su kitomis agentūromis ir tarptautinių žurnalistų pritraukimui. Bendradarbiavimas su kitomis agentūromis buvo bendras atstovavimas reklaminiuose renginiuose ir turizmo mugėse kitose šalyse, pavyzdžiui, bendradarbiaujant su Lenkijos turizmo centrais ir Lenkijos institutais užsienyje.</p> <p>Turizmo įstaigos atliko svarbų vaidmenį nustatant tarptautinius žurnalistus ir įtikinant juos apsilankyti Vroclave ir lankyti svarbiausius renginius EKS programos renginius.</p>
<p>Personalo kompetencijos (realizavimo padalinyje dirba tinkamos kvalifikacijos personalas)</p>	<p>Kuratoriai buvo patyrę ir pripažinti savo meno disciplinų specialistai.</p>

Valdymo modelio dalys	„Orhusas 2017“
<p>Lėšų valdymas (lėšų rinkimo strategija ir siūlomo biudžeto pagrįstumas)</p>	<p>„Orhusas 2017“ biudžetą sudarė iš viso 61,9 mln. Eur.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miesto savivaldybė – 15,6 mln. Eur ; • Kitos savivaldybės – 5,8 mln. Eur ; • Danijos regionas – 7,9 mln. Eur ; • Danijos vyriausybė – 17,3 mln. Eur ; • Fondai ir privatūs remėjai – 11,9 mln. Eur ; • ES – 1,5 mln. Eur ; • Kiti – 1,9 mln. Eur. <p>„Orhusas 2017“ išlaidas sudarė iš viso 27,3 mln. Eur.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programos išlaidos – 44,2 mln. Eur.; • Reklama ir viešieji ryšiai – 8,3 mln. Eur.; • Administracija – 9,4 mln. Eur.
<p>Organizacinė valdymo struktūra (umatyta</p>	<p>Organizacijos forma – įsteigtas nepriklausomas fondas „Aarhus 2017“</p>

veiklos įgyvendinimo ir valdymo realizavimo struktūra)	
Generalinio direktoriaus ir meno vadovo skyrimo tvarka ir jų veiklos sritys	<p>Renginio įgyvendinimą ir valdymą atliko autonominis fondas – 2017 m. Fonden Aarhus („Aarhus 2017 fondas“), kuris pradėjo veikti, kai tik buvo tituluotas EKS miestas. Jam vadovavo vyriausiasis direktorius ir programos direktorė, strategijos ir operacijų vadovė, komunikacijos vadovė, partnerystės ir plėtros vadovas. Fondą sudarė sekretoriatas, kuris nagrinėjo programos, biudžeto, komunikacijos ir partnerystės planavimą ir koordinavimą bei valdyba, kuri davė bendrą kryptį projektui. Valdybą sudarė 13 narių, iš kurių septyni buvo paskirti politiniai asmenys, o šeši – iš pilietinės visuomenės skirti ekspertai, glaudžiai susijusę su kultūros įstaigomis ir pagrindinėmis regiono įmonėmis. Pirmininkas buvo Orhuso savivaldybės meras. Vietos ir regionų bendradarbiavimo partneriai aktyviai dalyvavo planavimo procese. Jie suteikė svarbią finansinę paramą ir surengė daugybę renginių. Siekiant užtikrinti, kad EKS išlaikytų savo regioninį aspektą, regioninė valdymo grupė buvo paskirta, atstovaujant visoms dalyvaujančioms savivaldybėms.</p> <p>Kaip „Aarhus 2017“ globėjas, Danijos karalienė tiesiogiai dalyvavo parengiamajame etape rengiant paraišką titului laimėti bei suteikė garbės dalyvaudama keliuose renginiuose. Taip pat aktyviai dalyvavo ministras pirmininkas ir kultūros ministras.</p>
Rinkodara ir komunikacija (rinkodaros ir komunikacijos strategija)	<p>Orhuso programa nusistatė komunikacijos tikslus:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. stiprinti susidomėjimą ir dalyvavimą kultūroje; 5. didinti kultūrinį vartojimą tarp piliečių Orhuso mieste; 6. gerinti kultūros ir EKS supratimo reikšmę; 7. puoselėti nuosavybės įsitraukimo jausmą tarp Orhuso miestiečių ir aplinkinių gyventojų; 8. Europa turi žinoti, kad Oarhusas yra Europos kultūros sostinė 2017; 9. didinti tarptautines žinias apie permąstymą, kaip miesto ir regiono stipriąsias puses; 10. pergaltvota mąstyseną yra žinoma Orhuso miestiečiams, Danijai ir likusiai Europos daliai; <p>Fondas neturėjo oficialaus žiniasklaidos partnerio, nors jis buvo susijęs su įvairiomis žiniasklaidos įstaigomis. Dėl konkrečių renginių buvo sudarytos pavienės sutartys.</p>
Personalo kompetencijos (realizavimo padalinyje dirba tinkamos kvalifikacijos personalas)	

3 Priedas. Duomenų rinkimo instrumentas – klausimynas anglų kalba

Elements of the management model for the European Capital of Culture	Success factors*	Problems and solutions**	Recommendations***
<i>1. Feasibility of the fund-raising strategy and proposed budget</i>			
<i>2. Organizational management structure (implementation and realization of the activities)</i>			
<i>3. The procedures for the assignment of the general and artistic directors and their fields of action</i>			
<i>4. Marketing and communication strategy</i>			
<i>5. The competence of whole creation team</i>			

4 Priedas. Užpildytas klausimynas anglų kalba – „Ryga 2014”

Elements of the management model for the European Capital of Culture	Success factors*	Problems and solutions**	Recommendations***
<i>Feasibility of the fund-raising strategy and proposed budget</i>	Very good trilateral cooperation (State, Riga2014 Foundation, Riga City) for creating solid basis of funding system of project, council of Riga2014 project with all the partners on board was very helpful. Private sponsorship goals were a bit higher in plans but less money was not harming the project thanks to excellent trilateral coop.mentioned above.	Club of Riga2014 was founded to gain more support from privates, it had partial success – business liked personal approach and reputation, some also went into financial of barter sponsorship.	If some ECOC wants to found Club of ECOC entrepreneurs a special team member is needed and additional finances to cover expenses of the team member and some finances for organising Club events.
<i>Organizational management structure (implementation and realization of the activities)</i>	Riga 2014 was quite a small foundation – in candidacy phase CEO, project coordinator and assistant; Foundation started itself with 5 persons, grew up to, if not mistaken, 29.	-	Flexibility. Readiness of team members to serve instead of somebody else, to take a function if there is a need.
<i>The procedures for the assignment of the general and artistic directors and their fields of action</i>	The Director of RIGA 2014 Foundation was the same person as the Head of the candidacy project – a trusted and experienced personality in the field of culture, having hands on both creative and managerial processes in city and state, also experienced in making international events. There were 6 members of the Artistic Council, head of the Artistic Council was main coordination of the candidacy, 5 members were taking part in different candidacy phase brain storming sessions, and strongest of them later asked to join the Artistic Council. In our case, the CEO of RIGA 2014 was also 1 of the Artistic council members. We had an interesting democratic system THAT WORKED – all the votes of the Artistic council were	As all the Artistic Council members were really well known and very busy, it was sometimes hard to convene but it was a strict time once a week for the meetings and those who could not attend had to join in skype. That discipline really worked out very well.	There is a general trend and knowledge that there has to be one Artistic Director that takes the decisions and leads the Artistic Council. In Riga 2014 case the programme was so successful only because of the opposite – because every artistic member was given both a solo responsibility of certain thematic line but also understood that only by common mutual understanding and totally free and respectful brain storming exciting and extraordinary results can be reached. Smart democracy in the rapid path of our era sometimes works better than solo leadership.

	<p>based on majority and mutual understanding values, and it really worked.</p>		
<p><i>Marketing and communication strategy</i></p>	<p>Very deep philosophy of thematic lines was translated into easy and funny graphical language of the project; marketing products were made based on this easy language</p> <p>Communication was penetrated into city districts;</p> <p>Opening events were very democratic, inclusive, with “an added value idea – for example, Chain of Book Lovers to open the new Latvian library as an Opening event, or circle of opening events in the Central market.</p> <p>Project was well received by different society groups.</p>	<p>RIGA 2014 logo was said by jury to be too simple and colours not too well be seen in public (white, grey, yellow) – in reality our logo that was made in the form of stamp was well approved and played its role.</p>	<p>One of the most important fields in the project. Graphic designer, our “main graphic artist” was chosen with an idea that he is able to work on the same level as the artistic council members. He joined lot of common meetings of the artistic group, especially in the candidacy phase, and first time of implementation of the project also participating in brain storms and coming up with ideas. It is important also that PR team can translate artistic messages and to stay connected with the Artistic Council. Of course, social media is extra important but there is still a need of very strong other communication channels, and also direct communication with diff. groups of society.</p>
<p><i>The competence of whole creation team</i></p>	<p>Every team member was included in team based on professionalism and former experience. In few cases very young people were taken after open calls based on their sense of loyalty and interest for work and project, and for their good knowledge of topic. There were no changes in the team from the candidacy core until the end of the project, the team only grew bigger and that was to my knowledge almost the only success story of all the former ECOCs.</p>		

5 Priedas. Užpildytas klausimynas anglų kalba – „Vroclavas 2016”

Elements of the management model for the European Capital of Culture	Success factors*	Problems and solutions**	Recommendations***
<i>Feasibility of the fund-raising strategy and proposed budget</i>	Page 170-173 (chapter 5)	<ul style="list-style-type: none"> + a large variety of funding sources + various money release standards + complicated Polish regulations, no special legal regulations 	+ a special law that contains the rules for issuing money during the ECOC
<i>Organizational management structure (implementation and realization of the activities)</i>	Page 163-165 (chapter 5)	<ul style="list-style-type: none"> + a large structure + difficult information flow + people in different locations 	
<i>The procedures for the assignment of the general and artistic directors and their fields of action</i>	Page 164-165	<ul style="list-style-type: none"> + tensions between the curator and the general director + employees were subordinate to the general director, but they work with the curators appointed by the president 	+ simpler structure and fewer projects
<i>Marketing and communication strategy</i>	Page 148-158	<ul style="list-style-type: none"> + problem with getting to citizens, + difficult to balance between the promotion in the city and the country + small projects have no chance 	
<i>The competence of whole creation team</i>	<ul style="list-style-type: none"> + experience + good communication + commitment 	<ul style="list-style-type: none"> + mainly young people + mainly women + work under stress and at a high rate + large salary diversification 	+ employ fewer people and do fewer projects, but provide them with a longer perspective of work and good conditions

6 Priedas. Užpildytas klausimynas anglų kalba – „Orhusas 2017”

Elements of the management model for the European Capital of Culture	Success factors*	Problems and solutions**	Recommendations***
<i>Feasibility of the fund-raising strategy and proposed budget</i>	<p>The fund raising strategy was very much seen as a strategy for partnerships. It was a tiered model, that is to say, that you could join on different levels unlocking different levels of benefits and involvement. The major contributors were in many instances an active partner in developing the projects. An example is the Volunteer Programme, which was supported by a foundation, who then took active part in the programme.</p> <p>At the end the budget was a little lower than the budget proposed in the bid. This was mainly due to a lower contribution from the State Government than expected. However, we managed to raise the level of fundraising.</p>	<p>Very time consuming.</p> <p>Active involvement means very committed partners, but then also considerable resources allocated to activating the partnerships.</p> <p>It does pay off in the long run, though, as we now in the legacy phase see many business-partners keen to continue their engagement in culture.</p>	<p>Start early in the process</p> <p>Be very clear on the strategy</p> <p>Be clear on where and to what degree partners can be involved – and where they can't.</p>
<i>Organizational management structure (implementation and realization of the activities)</i>	<p>To ensure a successful implementation of programme, a high degree of efficiency and coordination, the Aarhus 2017 Foundation Secretariat was led by a Chief Executive, who had the overall accountability for the performance across all areas. In addition to the Chief Executive, the management team consisted of the Programme Director, Head of Communications, Head of Strategy and Operations and Head of Partnerships and Development. The Aarhus 2017 Secretariat was organized into 4 teams: 1) Programme 2) Communications 3) Strategy and Operations and 4) Development.</p> <p>In short, the working approach of the management was to be 'on time, on track and on budget', and a Strategic Business Plan including KPIs was developed to ensure proper management of the European Capital of Culture Aarhus 2017, and as the evaluation shows, all key targets were met.</p>	<p>Part of the successful implementation of European Capital of Culture Aarhus 2017 was involvement of networks and advisory boards. The management held annual meetings with Mayors and politicians from 19 partner municipalities, quarterly meetings with a Regional Steering Group composed of Heads of Cultural departments in 19 municipalities as well as a Regional Communication Network involving Heads of Communication from all 19 municipalities. In addition, three Advisory Boards were established to do sparring with management on Programme, Funding and Communication.</p> <p>Networks proved to be a successful solution for engaging and involving key people and hence citizens across Central Denmark Region.</p>	<p>Involve and engage partners at an early stage.</p> <p>Ensure regular meetings for networks and advisory boards to inform on plans and activities and to have open dialogue on issues relevant to partners.</p> <p>Information and dialogue proved to be key for a positive approach by politicians, officials and media across the Central Denmark Region on the preparations for and the implementation of the European Capital of Culture Aarhus 2017.</p>
<i>The procedures for the</i>	<p>After designation in 2012, Aarhus 2017 went from being part of the municipality to an independent foundation with a</p>	<p>We had a change in PD in 2015, two years ahead of 2017. However, this also presented an</p>	<p>Important to have a strong CEO to steer the ship through the rough</p>

<p><i>assignment of the general and artistic directors and their fields of actio</i></p>	<p>board. The board was responsible for recruiting the CEO early 2013. The Programme Director came in next.</p> <p>As described above, the management of Aarhus 2017 was very much a team with each their port folios. However, of course the CEO was overall responsible across teams.</p>	<p>opportunity for having “fresh eyes” on the programme, and the new PD did a brilliant job in curating the programme. Adding especially a strong international and artistic dimension and a cross cutting narrative.</p>	<p>waters which every ECoC encounter. A clear business plan will help communicating to all stakeholders. The PD should be able to both cultivate the community layer of projects, building on the local strengths, while at the same time ensure a sufficient artistic quality and international dimension of the programme. And ideally make these two – “bottom-up and top-down” – meet.</p> <p>Crucial to ensure artistic independence. Board is guiding and steering and advising on an overall level – not curating the programme. This worked very well in Aarhus.</p>
<p><i>Marketing and communication strategy</i></p>	<p>Aarhus 2017 developed a Communications Strategy to support the overall vision for our European Capital of Culture, to strengthen interest and engagement in culture broadly and to raise the visibility and reputation of Aarhus and the Central Denmark Region both nationally and internationally.</p> <p>Our communication was unfolding on a variety of platforms via print and online media, marketing, events, tourism and our Aarhus 2017 volunteer programme and was based on a set of key messages.</p> <p>Furthermore, our Communications Department was supported and advised by a Communications Advisory Board and a Regional Communications Board.</p> <p>Communications strategy: http://www.aarhus2017.dk/media/1974/communications_strategy.pdf</p> <p>Digital strategy: http://www.aarhus2017.dk/media/12904/digital-strategy-european-capital-of-culture-aarhus-2017.pdf</p>	<p>We have been privileged by a strong interest from local, national and international media, and we saw just a few critical mentions, primarily in 2014, some two years ahead of our year.</p> <p>As of 2015, we provided media with regular information and updates on our progress in developing the cultural programme.</p> <p>Furthermore we promoted Aarhus 2017 at a number of international events in cooperation with Danish Embassies and the Danish Tourism Board. And articles in international created attention and pride at local and regional level.</p> <p>Further details in our media report: http://www.aarhus2017.dk/media/12953/aarhus2017_mediareport2015-17_en.pdf</p>	<p>Following the nomination as European Capital of Culture five years are foreseen for planning and development of the cultural programme. During this period it is important to regularly inform media and the public about progress.</p> <p>Our communications strategy was built on milestones, including launch of programme activities and highlights at events already in 2015 and 2016.</p> <p>Also international communication needs to be organised at a very early state to reach travel and cultural magazines well in advance of the year, allowing interested international guests to prepare for travel and accommodation.</p>
<p><i>The competence of whole creation team</i></p>	<p>You need a range of skills to make a successful ECoC programme, as it is far from just a year long festival. Besides accommodating the objectives of the ECoC scheme (such as city and citizens</p>	<p>It can present a challenge to recruit and keep the right competences for a short-term job.</p>	<p>One piece of advice is to make sure that the city has a high degree of ownership. It makes everything easier re the</p>

	<p>+ European perspective), it is perspectives such as strong audience yield, legacy potential, capacity building, network building, coherence with relevant local, regional, national and European strategies and more. So besides strong competences re production and producing, you need strategic minds, bridge builders and strong community engagement.</p>	<p>In Aarhus we built the team from a mix of seconded staff (from the city and region) and new recruitments, which is one way of doing it. Especially towards the end of the year, it can be difficult to keep people in the team, as they have to think about the next job. Having people on board, who already know they have a job to move on to can solve some of this. On the other hand, you do not necessarily have production competencies in the city administration.</p> <p>We didn't have huge problems with the creative team beyond the change in PD, which proved to be a very good thing (see above answer)</p>	<p>delivery of the year (permissions etc). But also when it comes to legacy, as in most cases, the ECoC team will disappear after the year. If the creative programme ties in with the cultural strategy of the city, it is so much easier to build on what was accomplished with the year.</p>
--	--	--	---