



# tradície inšpirujú INOVÁCIE

Koncepcia rozvoja kultúry  
v Košickom samosprávnom kraji 2020-2025 (2030)

MASTER PLAN

## **Obsah**

<b>Predslov .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Východiskový stav .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Vízia a koncept rozvoja .....</b>	<b>6</b>
<b>3 Programy a procesy .....</b>	<b>11</b>
3.1 Regionálna kultúrna identita .....	11
3.2 Kultúrny cestovný ruch .....	17
3.3 Kreatívny priemysel .....	21
3.4 Optimalizácia správy a prevádzky kultúrnych organizácií .....	23
3.5 Obnova kultúrneho dedičstva .....	25
3.6 Zabezpečovanie finančných zdrojov .....	25
<b>4 Princípy kultúrnej politiky .....</b>	<b>27</b>
<b>5 Spôsob implementácie a evaluácie .....</b>	<b>29</b>
<b>Príloha 1: Akčný plán na roky 2020-2023 .....</b>	<b>31</b>
<b>Príloha 2: SWOT analýza .....</b>	<b>39</b>

---

## Koncepcia

- prináša **kolektívnu víziu** a definuje prioritné smery rozvoja kultúry v kraji
- buduje povedomie o význame a dôležitosti kultúry v regionálnej politike
- vyzdvihuje **funkcie kultúry** vo vzťahu k zvyšovaniu kvality života a budovania identity obyvateľstva a imidžu regiónu
- definuje možnosti riešenia problémov regiónu (odliv mladých ľudí z kraja, zvýšenie povedomia o úlohe regionálnej samosprávy, rozvoj pracovných príležitostí a pod.) **s aktívnym príspevom kultúry**
- priamo rozvíja koncept posilňovania regionálnej identity z Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja KSK na roky 2016-2022 cez oblasť kultúry
- posilňuje kultúru ako **nástroj ekonomickej prosperity** kraja
- akcentuje podporu talentov, tvorivosti, **kreativity, partnerstiev a spolupráce** v kultúrnej oblasti

## Predslov

„Civilizácia je moc nad svetom. Kultúra je láska k svetu“. (Anton Kepinski)

Kultúra je jedným z kľúčových faktorov vplývajúcich na kvalitu života a pre spoločnosť ako aj pre jednotlivca plní niekoľko dôležitých funkcií. V meniacom sa globalizovanom prostredí, kde dynamický rozvoj technológií a zmeny socio-ekonomickej reality výrazne vplývajú na životný štýl človeka, je kultúra stálym zdrojom dobra a pevným pilierom pozitívnych hodnôt pre jednotlivca a celú spoločnosť. Avšak i oblasť kultúry je nevyhnutne a prirodzene konfrontovaná s vonkajšími okolnosťami, ktoré predstavujú mnohé výzvy na znovuoobjavenie či redefiníciu jej poslania.

Košický samosprávny kraj si v rámci svojich kompetencií v oblasti kultúry s plnou vážnosťou uvedomuje dôležitosť a nenahraditeľnosť tohto segmentu verejných služieb a chce intenzívne pokračovať v ich skvalitňovaní.

V kontexte týchto skutočností predstavuje predložená koncepcia určenie **hlavného zamerania rozvoja kultúry v regióne na obdobie 2020 – 2025 (s výhľadom do roku 2030)**. Hlavným zámerom je definovať **kolektívnu víziu** a **prioritné smery rozvoja**, na ktoré bude kladený dôraz vrátane vytvárania vhodných podmienok a podporných mechanizmov zo strany KSK v spolupráci s ostatnými aktérmi.

## Cez systematickú realizáciu opatrení môže byť KSK v dlhodobom horizonte

- **lídrom** nových trendov v kultúrnej politike regiónu,
- dobrým a profesionálnym **správcom** kultúrnych zariadení v zriaďovateľskej pôsobnosti KSK,
- **koordináčnym centrom** pre oblasť kultúry a cestovného ruchu s rozvinutou sieťou vzťahov v regióne,
- vyhľadávaným a rešpektovaným **partnerom** v inovatívnych projektoch,
- aktívne využívať svoje prírodné, hmotné i nehmotné kultúrne dedičstvo a zverenú kultúrnu infraštruktúru pre **zlepšenie kvality života** obyvateľov a spokojnosť návštevníkov,
- vytvárať podmienky podporujúce tvorivosť jednotlivca a šírenie **pozitívnych hodnôt** v komunitách a v spoločnosti.

Formálna podoba koncepcie zodpovedá metodologickým trendom, kedy sa upúšťa od hutných a rigidne poňatých dokumentov. Hlavný materiál definuje základné ideové východiská a konkretizácia je definovaná pružne v akčných plánoch

## Koncepcia – MASTER PLAN – základné aspekty dokumentu:

- zvyrazňuje **rolu KSK v lídrovskej, koordinačnej, iniciačnej, podpornej, metodologickej a sieťovacej** činnosti v oblasti regionálnej kultúry,
- definuje **kultúru ako významný rozvojový faktor kraja**, ktorý nemožno vnímať izolovane, ale **v presahu aj do iných oblastí** ako je vzdelávanie, sociálne služby, regionálna ekonomika a pod. so zámerom dosahovania synergických efektov,
- zdôrazňuje **primárnu podstatu a zmysel kultúry a umenia** tak, aby neboli devalvované neprimeranými ekonomickými požiadavkami, no zároveň ukazuje nové možnosti pre prosperitu kraja,
- z hľadiska formy je koncipovaná ako **pružný programový nástroj** reflektujúci realitu a aktuálny vývoj,
- určuje mantinely pri rozhodovaní o usmerňovaní rozvoja kultúrnej politiky v regióne a **voľbe opatrení a priorít** na najbližšie obdobie,
- konkretizuje výkon kompetencie kraja v oblasti kultúry: vyšší územný celok „utvára podmienky na tvorbu, prezentáciu a rozvoj kultúrnych hodnôt a kultúrnych aktivít a stará sa o ochranu pamiatkového fondu“ (§ 4, ods. 1, písm.I.) zák. č. 302/2011 Z.z. o samospráve vyšších územných celkov (zákon o samosprávnych krajoch) v kontexte riešenia problémov regiónu,
- **nie je určená len pre organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti KSK**, ale čiastočne prináša návrh opatrení pre rozvoj ponuky kultúrnych služieb poskytovaných aj inými operátormi,
- z metodologického hľadiska je **postavená na tematických prioritách**, ktoré je možné rozpracovať podrobnejšie pre jednotlivé územné celky **na báze prirodzených historických subregiónov**,
- bola vypracovaná **participatívnym spôsobom** s priamym zapojením takmer 70 expertov.

Po stručnom zhrnutí základných východísk sú predstavené hlavné tematické programy na úrovni cieľov a obsahu, nasleduje definovanie princípov, na ktorých stojí realizácia každého programu. Každý program má svoje podrobné rozpracovanie v osobitných interných dokumentoch a v **akčnom pláne** (Príloha 1), ktorý sa vyhotovuje v strednodobom horizonte na 3 roky (1 + 2 roky) a bude každoročne aktualizovaný a vyhodnotený.

V koncepcii je každý program prezentovaný v štruktúre:

- Strategický zámer
- Ciele
- Cieľové skupiny
- Odôvodnenie
- Spôsob a obsah
- Očakávané dopady realizácie programu

Návrh konkrétnych opatrení a aktivít, vrátane kľúčových indikátorov reflektuje aj výsledky **SWOT analýzy**.

Zostručený výber hlavných bodov koncepcie obsahuje **infografika (Príloha 3)**, ktorá bude využívaná pri komunikácii koncepcie verejnosti a všetkým relevantným subjektom.



## 1. Východiskový stav

V rámci definovania východiskového stavu je potrebné brať do úvahy mnohé **externé faktory** s dôrazom na smerovanie rozvoja kultúry v rámci iných nadnárodných a národných verejných politík, globálne procesy, inovatívne trendy, socio-ekonomické a iné faktory, ktoré majú vplyv na formovanie nových výziev na **regionálnej úrovni** so zohľadnením špecifických potrieb, problémov a existujúcej infraštruktúry Košického samosprávneho kraja.

Na nadnárodnej i národnej úrovni je spracovaných niekoľko všeobecných strategických dokumentov (napr. Kreatívna Európa, Nová európska stratégia pre kultúru, Stratégia rozvoja kultúry na roky 2014 – 2020, Stratégia rozvoja kreatívneho priemyslu v SR, Koncepcia Stratégie rozvoja miestnej a regionálnej kultúry a kultúry národnostných menšín Slovenskej republiky do roku 2030) a koncepcií špecializujúcich sa na konkrétne oblasti (kreatívny priemysel, veda a výskum, miestna a regionálna kultúra, pamiatkový fond, múzeá, galérie, knižnice, osvetové strediská apod.). Priority v nich určené sú zohľadnené v definovaní vízie rozvoja kultúry v Košickom kraji (kap.2) a podrobnejšie rozpracované v jednotlivých tematických programoch. Košický samosprávny kraj nemá aktuálne žiadny strategický ucelený dokument pre oblasť kultúry.

Košický samosprávny kraj sa rozprestiera na viacerých historických územiach. Každé z nich je jedinečné, no spolu vytvárajú rozmanitý pozoruhodný a kontrastný celok Mesto Košice ako jadro kraja, okolie v podobe **Abova** a ďalšie subregióny **Gemer, Spiš a Zemplín** zaberajú spolu 6 753 km<sup>2</sup> ha územia, na ktorom žije v súčasnosti 799 217 obyvateľov. (k 31.12.2018) Demografický profil je mozaikou príslušníkov rôznych národností i náboženstiev. **Koncentrácia prírodného a kultúrneho dedičstva** v kraji je vzácna nielen z hľadiska objemu, ale rovnako tak z pohľadu jeho unikátnosti.

Kultúrne služby zabezpečuje v súčasnosti Košický samosprávny kraj nasledovne:

- prostredníctvom vlastnej činnosti a siete zriaďovaných kultúrnych organizácií a
- cez podporu kultúrnych služieb poskytovaných inými subjektmi (spoločné projekty, dotačný systém a pod.).

KSK je v súčasnosti zriaďovateľom **23 kultúrnych organizácií** s právnou subjektivitou (**5 múzeí, 2 galérie, 4 divadlá, 5 knižníc, 3 regionálne osvetové strediská, 3 kultúrne centrá, 1 hvezdáreň**), ktoré zamestnávajú vyše 500 profesionálnych pracovníkov. Z hľadiska právnej formy ide o 14 rozpočtových a 9 príspevkových organizácií. V uplynulom období uskutočnil Košický samosprávny kraj rozsiahle investície do infraštruktúry kultúrnych zariadení a medzi súčasné výzvy patrí „vdýchnutie nového života“ do obnovených priestorov. Okrem priameho vplyvu,

ktoré regionálna samospráva má na svoje inštitúcie je v kultúrnej oblasti potenciál na spoluprácu s ďalšími aktérmi z mimovládneho sektora. Tejto oblasti však aktuálne chýba mapovanie a relevantné štatistické zisťovania.



Obrázok 1 Kultúrne organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti KSK podľa typu



Obrázok 2 Kultúrne organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti KSK podľa sídla

## 2. Vízia a koncept rozvoja

### Príspevok kultúry k riešeniu výziev regionálnej politiky:

- zabrániť odlivu mladých ľudí z regiónu – posilňovanie kultúrnej identity
- zvýšiť povedomie o význame a činnosti regionálnej samosprávy – cieleňá tvorba imidžu kraja a úradu
- zvýšiť zamestnanosť – tvorba pracovných miest v turizme a kreatívnom priemysle

### Vízia

„Košický samosprávny kraj - región s jedinečnou kultúrnou identitou a imidžom dynamicky sa rozvíjajúceho sa územia, kde kultúrna rozmanitosť, moderná ponuka kvalitných služieb a chránené kultúrne a prírodné dedičstvo vyvolávajú spolupatričnosť, hrdosť a aktivitu obyvateľov, záujem a spokojnosť návštevníkov.“

Pre zmysluplné zhodnocovanie potenciálu segmentu kultúry v regióne je nevyhnutné zmeniť nazeranie na ňu nie iba ako na službu pre trávenie voľného času, záujmovo-umeleckú a vzdelávaciu činnosť pre osobnostný rozvoj, ale začať ju intenzívnejšie vnímať ako

- **komunikačný nástroj**, cez ktorý sa propaguje imidž regiónu, jedinečné a bohaté kultúrne dedičstvo a v neposlednom rade aj význam a činnosť regionálnej samosprávy,
- dôležitý **prvok budovania regionálnej identity** – v meniacom sa globalizovanom multikulturálnom svete sa cez kultúru posilňuje orientácia na hodnoty, zdravá hrdosť na miesto, kde človek žije, aktivita a zodpovednosť obyvateľa v rozvoji územia a jednotlivec sa stáva otvorenejším voči novým spoločenským výzvam, ktoré vníma skôr ako príležitosť,
- prostriedok prinášajúci **vyššiu kvalitu života** cez bohatú ponuku kvalitných kultúrnych služieb, ktorá slúži na uspokojenie kultúrnych potrieb všetkých obyvateľov regiónu (dostupnosť) a inovatívnymi formami upriamuje pozornosť na kultúrne dedičstvo,
- nástroj na **ekonomickú prosperitu regiónu** cez systematicky riadený **kultúrny turizmus** (pre domáceho i zahraničného návštevníka), rozvoj **kreatívneho priemyslu**, čo prináša **zvýšenie dynamiky rozvoja územia a tvorbu nových pracovných miest**.

Prioritné smery rozvoja kultúry sú koncepčne postavené na výzvach, na riešenie ktorých sú definované hlavné tematické programy:

Výzva	Program	Cieľová skupina
<ul style="list-style-type: none"> <li>prispieť k zastaveniu odlivu mladých ľudí z regiónu</li> <li>zlepšiť kvalitu života všetkým generáciám</li> </ul>	Regionálna kultúrna identita	Obyvatel kraja
<ul style="list-style-type: none"> <li>vytvoriť inovatívnu a autentickú ponuku kultúrnych služieb</li> <li>zlepšiť imidž kraja a zvýšiť povedomie o činnosti regionálnej samosprávy</li> </ul>	Regionálna kultúrna identita	Obyvatel kraja, návštevník kraja
<ul style="list-style-type: none"> <li>prispieť ku generovaniu pracovných príležitostí</li> </ul>	Kultúrny turizmus, Kreatívny priemysel	Obyvatel kraja, návštevník kraja

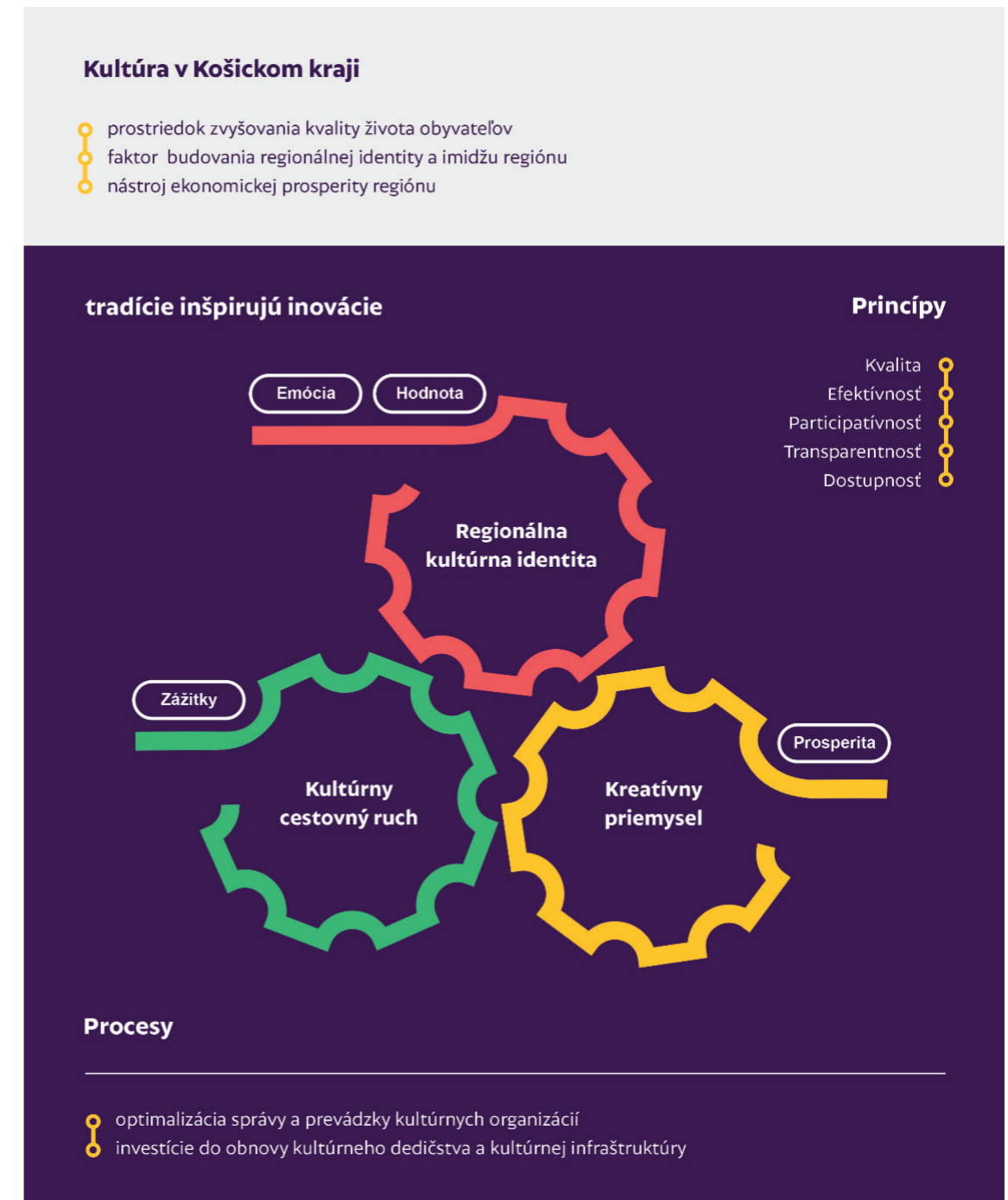
Tabuľka 1 Výzva –program- cieľová skupina

Výsledky dotazníkového prieskumu, ktorý realizoval v roku 2017 Košický samosprávny kraj na reprezentatívnej vzorke respondentov (4 871) poukázali, že miera hrdosti obyvateľov k mestu/obci, resp. k regiónu bola najčastejšie uvádzaná ako priemerná (nad 40%), pričom miera hrdosti klesala úmerne s veľkosťou územia. Interpretácia výsledkov je skôr ilustračná, no predsa len dáva istú informačnú bázu. K mestu, či obci, v ktorom respondenti žijú pociťuje silnú a priemernú hrdosť spolu 74,6% 35 respondentov, ku Košickému kraju 69,1% respondentov. Z hľadiska záujmu o regionálnu samosprávu a politiku až 2/3 respondentov považujú za potrebné vedieť o čo sa stará Košický samosprávny kraj a chcú vedieť viac o činnosti a aktivitách Košického samosprávneho kraja. **Zachovanie tradícií v regióne je dôležité až pre 75% respondentov.** (Vyhodnotenie Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja Košického samosprávneho kraja (PHSR KSK) za rok 2017)

Určenie hlavných tematických programov, ktorých napĺňaním sa sleduje aj dosiahnutie vízie, tvorí jadro celkového strategického zamerania rozvoja kultúry.

Logický a koncepčný rámec je postavený na:

- 3 tematických programoch
- 2 podporných procesoch
- 5 princípoch dobrej správy. (Obr. 3)



Obrázok 3 Logický rámec prioritných smerov rozvoja kultúry

Pre účely správy regionálnej kultúry vnímame túto oblasť ako celok bez striktného delenia na hmotné a nehmotné kultúrne dedičstvo.

## PROGRAMY

V rámci troch tematických programov, ktoré vychádzajú z rozšíreného chápania funkcií kultúry je nosným programom „**Regionálna kultúrna identita**“, ktorý sa systematicky zameriava na posilňovanie pozitívneho vzťahu obyvateľa k územi prostredníctvom segmentu kultúrnych služieb. Paralelným procesom je tvorba imidžu regiónu ako definovanie toho „jedinečného“ a zároveň odlišenie sa od iných. Vytvorenie kvalitnej ponuky odrážajúcej unikátnosti regiónu sa bude cielene rozvíjať prostredníctvom programu „**Kultúrny cestovný ruch**“ prioritne zameraného na domáceho i zahraničného návštevníka, avšak celkovo ako segment predstavuje aj výnimočnú príležitosť v rozvoji regionálnej ekonomiky. Novým impulzom pre zhodnotenie ekonomických prínosov kultúry je aj vytváranie podmienok v oblasti **kreatívneho priemyslu**, v rámci ktorého sa tvorivosť a talent jednotlivcov zhodnocujú so zámerom ich ekonomickej sebestačnosti zároveň s inováciou kultúrnej ponuky na trhu.

## PROCESY

Kultúrna infraštruktúra v zriaďovateľskej pôsobnosti KSK v podobe múzeí, galérií, divadiel, osvetových stredísk, kultúrnych centier a knižníc predstavuje základnú sieť aktérov a nositeľov týchto programov v regióne. Vzhľadom na ich záber a široké portfólio činností a s cieľom pozdvihnúť ich fungovanie smerom k moderným a efektívne fungujúcim inštitúciám je nevyhnutné pokračovať v procese **optimalizácie ich správy, rozvoja a prevádzky**, vytvárať podmienky pre ďalšie subjekty poskytujúce kultúrne služby, podporovať medzisektorové partnerstvo a spoluprácu. Cielene sa budú iniciovať **investičné aktivity** tam, kde je obnova kultúrneho dedičstva a pamiatkového fondu nevyhnutná a žiaduca.

## PRINCÍPY

Akékoľvek opatrenie realizované v rámci programov alebo procesov bude realizované v súlade s princípom **efektívnosti, kvality, dostupnosti, transparentnosti a participatívnosti**.

## Kľúčové indikátory naplnenia cieľov koncepcie (pozri bližšie Akčný plán 2020-2023)

1. Návštevnosť na kultúrnych aktivitách v KSK medziročne rastie min. o 5 %, u mladšej generácie o 7 %.
2. Sú zmapované regionálne kultúrne špecifiká a je vytvorených min. 10 nových kultúrnych programov/produktov založených na unikátnom kultúrnom dedičstve regiónu.
3. Existuje nový grantový systém pre oblasť podpory kultúry a umenia
4. Sú ponúkané nové produkty v kultúrnom cestovnom ruchu (min. 5)
5. Je vytvorený a prevádzkovaný funkčný informačný nástroj – sprievodca kultúrnym programom v kraji.
6. Sú sprístupnené inovatívne expozície v múzeách a galériách (min. 5)
7. Každá kultúrna organizácia KSK má viacročný plán rozvoja a definovanú svoju profiláciu (23).
8. Medziročný nárast objemu financií z vlastných príjmov a externých zdrojov je na úrovni cca 5 %.
9. Je zaznamenaný vyšší podiel jednotlivcov realizujúcich sa v kreatívnych odvetviach (min. o 5 %).
10. Prejavuje sa pozitívnejší vzťah obyvateľov k regiónu a vyššia spokojnosť návštevníkov (v prípade opakovania, príp. realizovania nového sociologického prieskumu s časovým odstupom).



### 3. Programy a procesy

„Kultúra je založená na tom, čo sa od ľudí vyžaduje, nie na tom, čo sa im poskytuje.“ (Antoine de Saint-Exupéry)

#### 3.1 Regionálna kultúrna identita

Pojem identita pochádza z latinčiny a znamená zhodnosť, totožnosť.

Identita

je vlastnosť toho, čo je identické, t. j. zhodné (totožné v jedinečnosti, rovnaké), i keď môže byť rozličným spôsobom vnímané alebo nazývané.

#### Strategický zámer programu

- posilnenie pozitívneho vzťahu obyvateľa k regiónu prostredníctvom kvalitnej ponuky kultúrnych služieb založených na regionálnych špecifikách.

#### Ciele

- posilnenie regionálnej kultúrnej identity - pozitívneho vzťahu obyvateľa k domovu, k miestu, kde žije, čo následne vedie k jeho vyššej angažovanosti a ochote participovať na rozvojových procesoch, prevzatí zodpovednosti a prehĺbeniu pocitu spolupatričnosti
- inovovanie ponuky kvalitných služieb v kultúrnych zariadeniach Košického samosprávneho kraja zameranej na zviditeľnenie kultúrneho bohatstva regiónu
- zviditeľnenie regionálnych špecifik v procese profilácie imidžu regiónu

#### Cieľové skupiny

- obyvatelia Košického samosprávneho kraja so špecifickým dôrazom na mladšiu generáciu

#### Odôvodnenie

So zámerom participovať na oficiálnej stratégii rozvoja regiónu popísaného v PHSR 2016-2022 a prispievať tým aktívne k riešeniu problémov v regióne, je program regionálnej kultúrnej identity rozpracovaný ako nosný program v ďalšom rozvoji kultúry v kraji.

**Kultúrna identita** ako nevyhnutná zložka regionálnej identity môže byť vnímaná v troch podobách:

- **vzťah jednotlivca** – obyvateľa k regiónu, jeho postoje, schopnosť cítiť hrdosť, dôveru, spolupatričnosť, zodpovednosť ako predpoklad aktivizácie obyvateľa, uvedomenie si odlišnosti a jedinečnosti od iných území a schopnosť stotožniť sa s istými spoločenskými hodnotami,
- **regionálne kolektívne vedomie** – zdieľanie spoločných znakov a symbolov, spoločný kultúrny odkaz, ciele, ambície. Ide o akúsi kolektívnu pamäť a sociálne interakcie v území,
- **identita regiónu** – ako **imidž regiónu**, ako istá ucelená predstava subjektívnych a objektívnych predstáv o danom regióne jeho obyvateľmi ako aj jeho obraz navonok.

Regionálnu kultúrnu identitu je na základe vyššie uvedeného možné:

- **rozvíjať u jednotlivca – obyvateľa regiónu** – a tým segmentované cieľové skupiny. Jednotlivec sa potom môže identifikovať s regiónom napríklad na základe kultúrnych tradícií či spoločnej histórie. Budovanie regionálnej identity si vyžaduje dlhodobý cieľavedomý prístup.
- **spravovať ju odborne a profesionálne pre kraj** ako územie, kde cez regionálne kultúrne špecifiká vytvoríme jedinečný imidž regiónu.

Hlavnou prioritou programu je orientácia na budovanie vzťahu obyvateľa s dôrazom na mladšiu generáciu s cieľom aktívne prispievať k tomu, **aby v kraji ostávali žiť a pracovať ľudia aj vďaka tomu, že tu nájdú pocit domova a príležitosť rozvíjať svoj potenciál a budú hrdí na miesto, kde žijú**. Košický kraj ako menej rozvinutý región má totiž už niekoľko rokov záporné **migračné saldo (čistá migrácia)** – rozdiel medzi počtom prisťahovaných a vystáňovaných, pričom záporné migračné saldo sa vníma ako **migračný úbytok**.

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Migračné saldo: Košický kraj	-483	-381	-463	-560	-148	-264	-370	-461

**Tabuľka 2 Migračné saldo Košického kraja**

Zdroj: Štatistický úrad SR, 2018



V tomto kontexte je zacielenie programu na mladšie vekové kategórie absolútne žiaduce, čo však neznamená, že program nebude poskytovať aktivity aj pre iné cieľové skupiny. Osobitný dôraz bude kladený aj na staršiu generáciu, najmä v programoch celoživotného vzdelávania.

Ako problém je identifikované však aj to, že mnohokrát obyvateľ ani nevie a nepozná unikátnosť miesta, kde žije a v tomto ohľade je potrebné omnoho intenzívnejšie využiť odbornú prácu kultúrnych zariadení (napr. výskum – múzeá, knižnice, popularizačná činnosť – kultúrne centrá, ovety). Vedecko-výskumná, dokumentačná a prezentačná činnosť múzeí a galérií je nezastupiteľnou činnosťou v procese objavovania, uchovávaní a sprístupňovaní regionálneho kultúrneho dedičstva, nakoľko iba relevantné a vedecky podložené fakty je možné považovať za objektívne východisko budovania autentického vzťahu obyvateľa k územiu.

V každom prirodzenom subregióne (Abov, Gemer, Spiš, Medzibodrožie a Použie, Zemplín, mesto Košice) je možné identifikovať regionálne špecifiká. A to aj podľa zmyslov: - krásy - zrak (pamätihodnosti, objekty, kultúrne pamiatky, stavby, zbierkové predmety, knižničné dokumenty), zvuky-sľuch (piesní, nárečí, zvukov zvonov, chorálov, súčasnej hudby), chute (jedlo, nápoje), vône (prírodné krásy aj v prenesenom význame), dotyky – hmat (tanec, remeselná výroba). Bez ohľadu na čas, nakoľko pri identifikácii s miestom, je dôležitý objekt zmyslového vnímania a precítenia emócie – nie obdobie, kedy vzniklo. To zároveň otvára širšie pole pôsobnosti aj pre skúmanie súčasných dejín a umenia, čo môže byť viac oslovujúce práve pre mladú generáciu ako primárnu cieľovú skupinu.

**minulosť – súčasnosť – budúcnosť**  
(výstup z workshopu)

### Spôsob a obsah

#### Regionálne špecifiká ako základ

Pre naplnenie cieľov bude vytvorený samostatný program.

**Každý typ zriaďovanej inštitúcie** môže svoju dramaturgiu cieľiť na regionálne bohatstvo, viac ho objavovať, sprístupňovať a propagovať. Rovnako tak to môže byť impulzom pre ostatných aktérov.

**Prierezový podprogram so strednými školami**, ktorý bude tvoriť súčasť implementácie celého programu s konkrétnymi opatreniami je dôležitý pre podchytenie kľúčovej cieľovej skupiny - mládeže. Jedným z možných inovatívnych nástrojov je aj zavedenie regionálnych kultúrnych poukazov. Ďalšie podporné programy môžu súvisieť napríklad s nastavením sociálne priaznivej cenovej politiky, vernostné návštevnícke karty, nové formy práce s návštevníkom a pod.

**Podporné aktivity** budú dôležité z hľadiska komunikovania programu navonok a otvorenia ho širokej verejnosti (verejné hlasovania, súťaže o autentické porekadlá v nárečí a i.), s výrazným zapojením aj iných aktérov.

Osobitnou kapitolou bude **profesionálna propagácia programu**, ktorá bude zastrešená prostredníctvom profesionálnych marketingových nástrojov. V súčasnosti je nedostatkom roztrieštenosť informácií o kultúrnej ponuke v kraji.

### Očakávané dopady realizácie programu:

#### Obyvateľ Košického kraja:

- **vie, na čo má byť hrdý** (pozná regionálne špecifiká a unikátnosť regiónu),
- **má široké možnosti zapojiť sa do kultúrneho diania** (je pre neho vytvorená atraktívna ponuka služieb, možnosti na rozvoj vlastnej kreativity a potenciálu)
- **chce (je motivovaný) byť súčasťou rozvoja regiónu** (aktívne sa zapája do kultúrneho a celospoločenského diania, zaujíma sa o veci v regióne a hľadá možnosti sebauplatnenia v rôznych smeroch).

**Košický kraj** má unikátny imidž dynamicky sa rozvíjajúceho územia rešpektujúceho rozmanité kultúrne bohatstvo regiónu.

#### Ďalšie prvky pre formovanie programu:

Pri koncipovaní opatrení pre posilnenie regionálnej kultúrnej identity je potrebné brať do úvahy:

#### Teritoriálny aspekt

- **urbánne – mestské prostredie**, kde výnimočným potenciálom dominuje mesto Košice, najmä v oblasti rozvoja kreatívnych odvetví v kultúre, využitia titulu UNESCO City of Media Arts, dôležitá je tvorba podmienok pre nezávislé kultúrne centrá (ako napr. Tabačka v Košiciach, Kultúrno – kreatívne centrum Kláštor Rožňava), čo predstavuje mnoho príležitostí pre blízke i širšie okolie,
- **vidiecke subregióny** – Abov, Gemer, Spiš, Zemplín, kde svoju dominantnú rolu stále zohráva najmä oblasť tradičnej ľudovej kultúry (TLK). V oblasti TLK, je dôležité klásť dôraz na autenticitu a to, čo je skutočne vzácne a odborne podložené následne popularizovať. Takto ponímaná oblasť TLK je vhodná na presahy do kreatívneho priemyslu, najmä v oblasti remesiel. Okrem toho môže byť TLK katalyzátorom miestneho rozvoja, najmä pre oblasť vidieckeho turizmu, ktorý by mohol byť hybnou silou oživenia vidieka.

Na území KSK sa uskutoční počas jedného roka vyše sto rôznych festivalových aktivít a slávností, organizátormi ktorých sú kultúrne zariadenia KSK, obce a iné subjekty (neziskové organizácie, občianske združenia) – najčastejšie v partnerstve. Najvýznamnejšie z nich sú vybrané na podporu z rozpočtu KSK cez dotačné programy, alebo ich organizujú kultúrne zariadenia z vlastného rozpočtu bežných výdavkov na činnosť, (príp. s podporou zo štátneho rozpočtu cez Fond na podporu umenia a pod.) V rámci interných štatistík je možné každoročne zaznamenať rastúci trend v počte a ponuke podujatí.

má spomedzi všetkých krajov v súčasnosti veľmi dobre uchopený model vzdelávania, tanečných domov, čo bude do budúcnosti potrebné rozvíjať aj cez iné formy podpory (vrátane spolupráce so zariadeniami pre kultúrno-osvetovú činnosť). V tejto súvislosti bude nevyhnutné prehodnotenie ponuky „vlajkových“ regionálnych kultúrnych podujatí, festivalov organizovaných aj kultúrnymi inštitúciami KSK, ako aj ostatných podujatí v kraji.

Oblasť **remesiel** nie je len súčasťou kultúrneho dedičstva, ale je to aj potenciálny zdroj pre ekonomické príležitosti. Je potrebné zamerať sa na zmapovanie stavu remeselníkov a ostatných aktérov (ÚĽUV, združenia), vytvoriť podmienky na odbornú platformu, resp. asociáciu, podporovať vznik start-upov - remeselníckych inkubátorov, zaviesť vlastnú regionálnu značku – pre originálne autentické produkty KSK. Oblasť TLK je nevyhnutné ďalej rozvíjať systémovo a doslova v hesle „**tradície inšpirujú inovácie**“.

### Tradičná ľudová kultúra

Podľa dostupných štatistík (r. 2016) pôsobí v oblasti tradičnej ľudovej kultúry (TLK) cca 5000 aktérov. Oblasť TLK sa širšej verejnosti sprístupňuje cez typické folklórne **festivity**, folklórne slávnosti (napr. abovské, gemerské, spišské, zemplínske), ďalej sú to tematické festivaly s charakterom TLK (napr. na tému: dožinky; vinobranie; gastronómiu – tradičné jedlá, prezentácia krojov), ako aj iné kultúrne festivaly multižánrového charakteru aj s prezentáciami hodnôt TLK cez tanec, tradičné remeslá i tradičné jedlá, prípadne iného tematického zamerania regionálneho významu (kultúrno-duchovný charakter, kultúrny turizmus, národnostné hľadisko.). Folklór v podobe **tanca, hudby, spevu a hovoreného slova** je nielen historickým bohatstvom určeným na prezentáciu, ale predstavuje aj pole pre odborný výskum a vzdelávanie. KSK

### Súčasnú umenie

Tak, ako je tradičná ľudová kultúra odkazom minulosti, súčasnosť bude raz kultúrnou stopou pre budúcnosť. Je dôležité venovať dostatočnú pozornosť mapovaniu súčasnej umeleckej scény a trendov a rozvinúť partnerstvo s osobnosťami, ktoré sú nositeľmi nových vízií a smerovaní.

### Rozvoj talentu a podpora kreativity

Košický kraj má rezervy v participácii obyvateľstva na kultúre, čo môže súvisieť s dostupnosťou a ponukou kvalitných kultúrnych služieb najmä v periférnych častiach kraja. V službách je dominantný ľudský faktor, o to viac je dôležité do budúcnosti aktívne vyhľadávať a motivovať účastníkov záujmovo-umeleckej činnosti, vytvárať podmienky pre rozvoj kreativity u jednotlivcov, vzdelávať publikum, rozvíjať ľudské zdroje v kultúre. Pozornosť bude kladená na „capacity building“ programy.

### Hmotné kultúrne dedičstvo – pamäťové a fondové inštitúcie

Starostlivosť o hmotné kultúrne dedičstvo je absolútnou nevyhnutnosťou v morálnom záväzku jeho zachovania pre budúce generácie. Venovať osobitnú a špeciálnu pozornosť pamäťovým a fondovým inštitúciám v kraji je potrebné vnímať ako jednu z hlavných priorít a veľmi vážne investovať do zabezpečenia, ochrany, a digitalizácie.

### Dotačný systém – oblasť kultúry

Aktuálne je finančná podpora v oblasti kultúry poskytovaná cez všeobecný dotačný systém podľa VZN č. 3/2006 a podľa VZN č. 9/2011 (Terra Incognita – kultúrny cestovný ruch). Tento systém nezodpovedá všetkým aktuálnym požiadavkám a je potrebné vytvoriť nový moderný grantový mechanizmus.

### Nové globálne témy a celospoločenské otázky

Aj cez kultúru je nutné diskutovať nové globálne celospoločenské témy ako enviromentálne výzvy (zmena klímy), migrácia, diverzita a i., prinášať aj touto formou do spoločnosti porozUMENIE, vrátane zoznamovania sa s inými, aj zahraničnými kultúrami. V programovej ponuke kultúrnych organizácií je samozrejme reagovať na výročia, historické udalosti, dôraz sa bude klásť na miestne a regionálne dejiny.

### Kultúra ako nástroj sociálnej zmeny

Otvorenosť všetkému prospešnému a všetkým cieľovým skupinám je dôležitým prvkom kultúrnej participácie obyvateľstva, v ponuke kultúrnych služieb je potrebné osobitnú pozornosť venovať prístupu znevýhodneným skupinám, realizovať bezbariérové riešenia, zvyšovať dostupnosť kultúry v okrajových častiach subregiónov (aj cez dopravné riešenia).

### Menšinová kultúra

Košický kraj je okrem rozmanitej kultúry typický aj spolunažívaním rôznych menšín a etnických skupín. Je potrebné zlepšovať podmienky pre menšinovú kultúru a brať tento prvok ako jeden z nosných pri formovaní kultúrnej identity. Osobitne si pozornosť zasluhuje maďarská národnostná menšina a rómska národnostná menšina (vybudovanie rómskeho kultúrneho centra – Rhomano Kher (projekt), ktoré by bolo jedinečné svojho druhu).

### Kultúrno – duchovná oblasť a ekuména

Sektorová, etnická a rovnako tak náboženská rozmanitosť je charakteristickým znakom kultúry KSK (dôležité je rozvíjať už zabehnuté projekty napr. Spišský Jeruzalem a tvoriť nové produkty v náboženskom cestovnom ruchu. Sakrálne umenie nemožno izolovať z kultúrneho dedičstva, spolupráca s cirkvami a náboženskými spoločnosťami by sa mala stať súčasťou plánov obnovy pamiatok.

## 3.2 Kultúrny cestovný ruch

#### Kultúrny cestovný ruch

(kultúrny turizmus) je druh cestovného ruchu, kde sa návštevníci zameriavajú na regionálnu a lokálnu kultúru špecificky na životný štýl ľudí vo vybranej lokalite, históriu týchto ľudí, ich umenie, náboženstvo, architektúru a ďalšie prvky, ktoré formovali ich život. Je to zároveň veľmi dôležitá súčasť rozvoja regionálnej ekonomiky a poskytuje možnosti na pracovné príležitosti.

„Dobré miesto pre život je aj dobrým miestom, kde sa oplatí prísť.“  
(Dr. Bran White)

#### Strategický zámer programu

- zviditeľniť Košický kraj prostredníctvom kultúrneho cestovného ruchu/kultúrneho turizmu

### Ciele

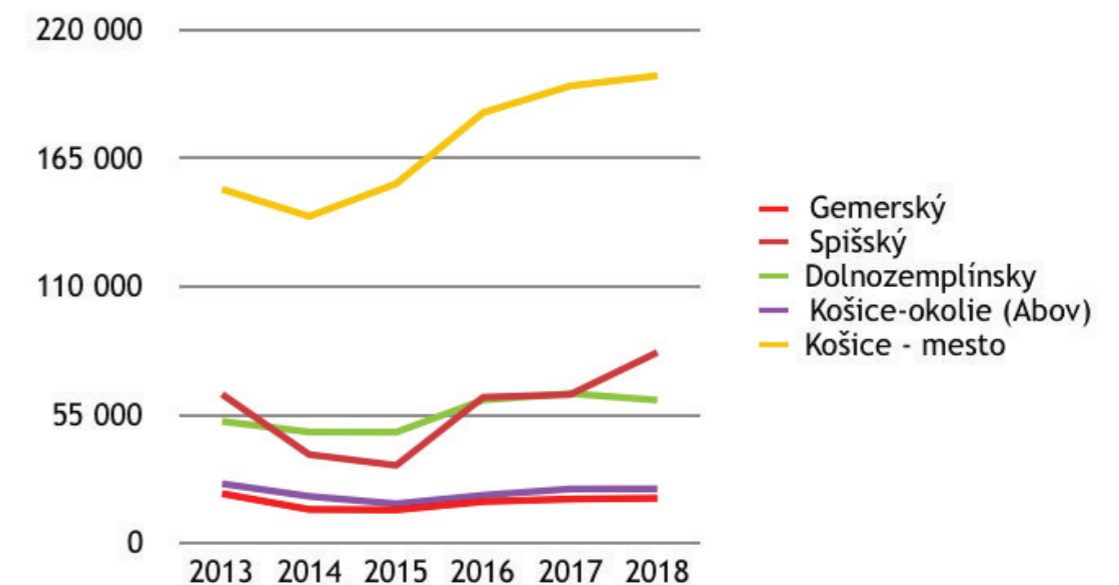
- zvýšiť kvalitu lokalít a turistických destinácií Košického kraja prostredníctvom trvalo udržateľného využívania hmotného a nehmotného kultúrneho dedičstva a ponúkaných kultúrnych služieb.
- zlepšiť podmienky pre rozvoj kultúrneho turizmu ako dôležitého segmentu regionálnej ekonomiky

### Cieľové skupiny

- domáci i zahraniční návštevníci sú cieľovou skupinou, ktorá bude mať priamy benefit z komplexných služieb kultúrneho turizmu.

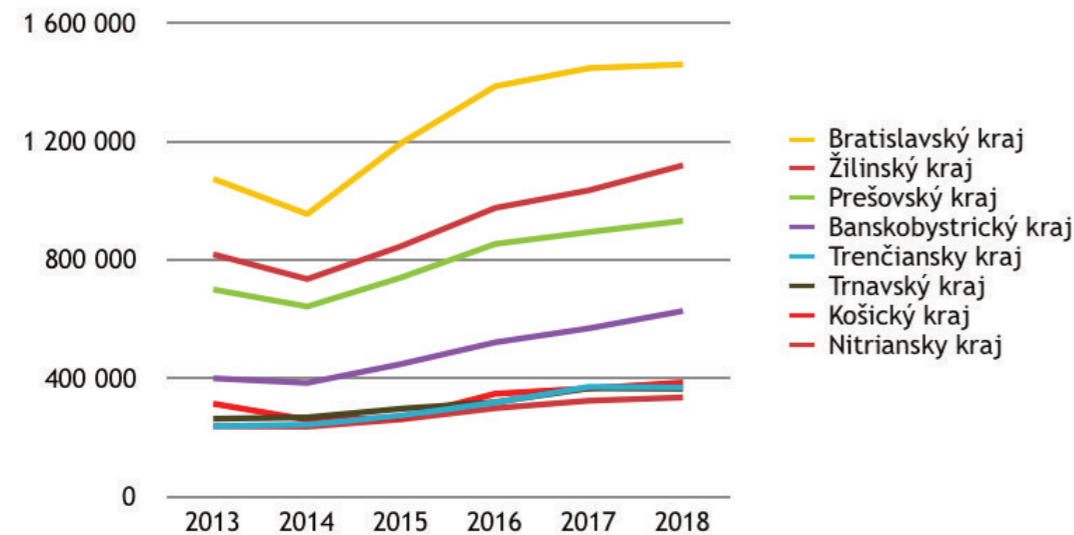
### Odôvodnenie

- Európska komisia odhaduje, že kultúrny turizmus sa podieľa na celkovom turizme 40%. Teda 4 z 10 Európskych turistov si vyberajú destinácie, ktoré majú ponuku spojenú s kultúrou,
- Svetová organizácia pre cestovný ruch udáva, že kultúrny turizmus rastie ročne až 15%. Stúpajúci záujem návštevníkov a turistov o lokality spojené s kultúrou spolu s inováciami v kultúrnej ponuke môžu pozitívne ovplyvniť aj vývoj výkonnosti cestovného ruchu v Košickom kraji a zvýšiť jeho podiel na celkovej výkonnosti cestovného ruchu v SR.



Graf 1 Vývoj počtu návštevníkov v ubytovacích zariadeniach podľa regiónov Košického kraja 2013 - 2018

Zdroj: Štatistický úrad SR, vlastné spracovania



**Graf 2 Vývoj počtu prenocovaní v ubytovacích zariadeniach podľa krajov SR 2009 - 2018**

Zdroj: Štatistický úrad SR, vlastné spracovanie

Vo všeobecnosti možno skonštatovať, že výkonnosť Košického kraja v cestovnom ruchu sa zvyšuje. V porovnaní s ostatnými krajinami predstavuje KSK kraj s nižšou výkonnosťou, čo je ovplyvnené najmä skutočnosťou, že je dlhodobou voľbou návštevníka pre krátky pobyt (priemerná dĺžka prenocovania 2,1 noci) a jednodňový výlet. Nižšia výkonnosť je ovplyvnená aj skutočnosťou, že nie všetky turisticky zaujímavé lokality sú manažované oblastnými organizáciami cestovného ruchu, a tak majú nižšiu schopnosť vytvoriť komplexnú ponuku pre návštevníka, tzv. produkt cestovného ruchu. Na činnosť existujúcich oblastných organizácií cestovného ruchu má negatívny vplyv nedostatočné personálne zabezpečenie a nedostatok finančných prostriedkov, čo častokrát ovplyvňuje tvorbu produktov cestovného ruchu. Ak je ambíciou, aby sa cestovný ruch stal významnou súčasťou ekonomiky Košického kraja, je potrebné naďalej intenzívne hľadať spôsoby ako zvýšiť počet návštevníkov, predĺžiť pobyt návštevníkov a pripraviť takú ponuku, ktorá nielen priťahne návštevníka do turistických destinácií, ale aj zvýši jeho výdavky počas pobytu v nich.

#### Kultúrny turizmus:

- dáva príležitosť zachovať a vyzdvihnúť jedinečnosť danej lokality a tým posilniť jej konkurencieschopnosť,
- môže mať ekonomický dopad na širšie spektrum aktérov v lokalite, predovšetkým na tých drobných, ktorí zvyčajne nie sú súčasťou tradičného marketingu turistického destinácie,
- poskytuje veľa príležitostí a spôsobov na jasnú a cielenú komunikáciu

#### Východisková situácia v KSK:

- KSK eviduje vo svojom majetku objekty, ktoré sú národnými kultúrnymi pamiatkami. Mnohé z týchto objektov prešli za posledné roky rekonštrukciami a predstavujú architektonické skvosty, ktoré majú potenciál osloviť skupinu návštevníkov a turistov, ktorých zaujíma architektúra.
- Ako už bolo vyššie uvedené, KSK je zriaďovateľom 23 kultúrnych inštitúcií, ktoré spolu s kultúrnymi službami obyvateľstvu vytvárajú pre návštevníkov a turistov aj ponuku v kultúrnom turizme vychádzajúcu predovšetkým z nehmotného kultúrneho dedičstva (umenie, tradície, zvyky, vedecké poznatky).
- Existuje „Stratégia rozvoja cestovného ruchu v Košickom kraji do roku 2020“ a „Stratégia rozvoja cyklistickej dopravy a cykloturistiky v KSK“, ktorá koordinuje aktivity spojené s jednou foriem cestovného ruchu, a to cykloturistikou“.
- V roku 2011 KSK inicioval program „Terra Incognita – Košický kraj“ ako samostatný program KSK na podporu duchovných a kultúrnych hodnôt. Dlhodobým cieľom programu je zvýšenie kvality života obyvateľov kraja a zvýšenie návštevnosti Košického kraja prostredníctvom kultúry, športu a voľnočasových aktivít a cestovného ruchu predovšetkým kultúrneho cestovného ruchu s dôrazom na tematické cesty. Opätovným intenzívnejším zapojením kultúrnych inštitúcií KSK do programu kultúrneho cestovného ruchu možno nielen využiť ich odbornosť, ale aj vďaka dobrej znalosti miestnych pomerov bude možné efektívnejšie využiť miestny kultúrny potenciál a lokálnych aktérov.
- KSK je členom občianskeho združenia Gotická cesta, ktorá bola založená na podporu rozvoja cestovného ruchu na Gotickej ceste a pod.
- KSK je nositeľom projektu Spišský Jeruzalem, založil Procomitatu, n.o., ktorej cieľom je podpora rozvoja Spišského Jeruzalema. KSK je držiteľom ochrannej známky Spišský Jeruzalem.
- KSK výraznou mierou podporuje činnosť krajskej organizácie cestovného ruchu Košice región turizmus.

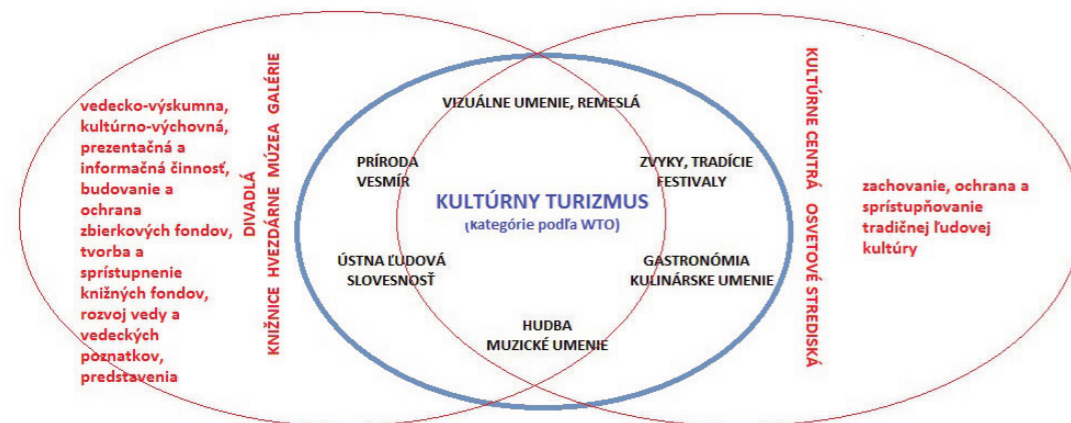
#### Spôsob a obsah

**Od kultúrneho dedičstva k prostrediu spojenému s kultúrou, kde návštevníci nebudú len pozorovatelia ale budú mať možnosť aktívne sa zapojiť a tak dosiahnuť intenzívnejší zážitok a to všetko s ohľadom na ochranu a uchovanie miestnej komunity.**

Prostredníctvom kultúrnych inštitúcií v zriaďovateľskej pôsobnosti KSK bude inovovaná kultúrna ponuka v regióne s dôrazom na autenticitu a odlišnosť, ktorá sa ponúkne manažmentom turistických lokalít/destinácií (organizácie cestovného ruchu a združenia cestovného ruchu) nielen na prezentáciu lokality/destinácie, ale aj na zaradenie do produktov cestovného ruchu a veľkých projektov a programov na podporu rozvoja kultúrneho turizmu. Rozšírenie turistického ponuky bude realizované aj prostredníctvom

prepojenia významných regionálnych kultúrnych podujatí organizovanými kultúrnymi inštitúciami KSK s ďalšími atraktivitami a službami v cestovnom ruchu. Ešte viac je potrebné zapojiť lokálnych aktérov v kultúre, aby aj drobní aktéri cítili benefity z cestovného ruchu. Bude sa realizovať účinnejšia prezentácia a propagácia aktivít kultúrnych zariadení, a to využitím moderných a netradičných spôsobov propagácie (content, viral alebo scent marketing).

Svetová organizácia pre cestovný ruch (WTO) na základe prieskumu z roku 2012 zadefinovala 6 kategórií pre rozvoj kultúrneho cestovného ruchu, ktoré by mali byť základom úspechu pri budovaní lokality/destinácie spojenej s kultúrou. Kultúrne zariadenia KSK už v súčasnosti poskytujú kultúrne služby, ktoré vytvárajú ponuku v zadaných kategóriách, vid. graf nižšie.



Obrázok 4 Pôsobnosť kultúrnych inštitúcií KSK v kultúrnom turizme.

V rámci podpornej infraštruktúry nesmú byť opomenuté niektoré priority vytipované oblasti rozvoja ako napr. oblasť cykloturistiky, ktorú sa darí postupne rozvíjať, a na ktorú má KSK spracované vlastné rozvojové dokumenty a stratégie.

### Očakávané dopady realizácie programu:

#### Návštevník Košického kraja:

- prežije intenzívny zážitok prostredníctvom kultúrneho diania
- rád sa vráti a šíri pozitívnu informáciu o regióne.

## 3.3 Kreatívny priemysel

### Strategický zámer programu

- aktívne prispieť ku generovaniu pracovných príležitostí v kreatívnych odvetviach regionálnej ekonomiky,

### Ciele

- umožniť obyvateľom seberealizáciu (vrátane uplatnenia na trhu práce) v odvetviach kreatívnej ekonomiky
- vytvárať podmienky pre rozvoj kreatívneho priemyslu v oblastiach s najväčším potenciálom v regióne

### Cieľové skupiny

- obyvatelia kraja

### Odôvodnenie

Regionálne kultúrne bohatstvo predstavuje vzácny materiál pre jeho nové využitie na ekonomickú prosperitu. V kontexte využitia nových technológií, digitálnych či dizajnerských riešení sa vnáša aj do poskytovania verejných kultúrnych služieb nová pridaná hodnota prinášajúca úžitok pre tvorca i odberateľa. Jadrom je mesto Košice, ktorého jedna z podôb a nosných rozvojových línií súvisí s odkazom EHMK 2013 a súčasnou profiláciou v oblasti UNESCO City of Media Arts.

### Spôsob a obsah

V poradí tretí tematický program orientovaný na kreatívny priemysel, resp. kreatívne odvetvia v kultúre. Jeho jadro tvorí:

- projekt Krajského kreatívneho centra
- opatrenia pre rozvoj kreatívnych odvetví (napr. ľudovo-umelecké remeslá)
- spolupráca s umeleckými školami, súkromným sektorom
- samostatné programy (napr. koncept „film friendly region“).

Existujúca infraštruktúra v podobe zriaďovanej, nezriaďovanej kultúry, jednotlivcov, kreatívov, vzdelávacích inštitúcií predstavuje dôležitú súčasť celého ekosystému kreatívnej ekonomiky. Tu existujú veľké rezervy v mapovaní, analýzach a celkového poznania segmentu. V rámci interných analýz je identifikovaných už teraz niekoľko kľúčových tém (napr. vytvorenie modernej databázy aktérov z oblasti TLK, mapovanie nezávislých kultúrnych operátorov v regióne, vývoj nových technologických riešení, digitalizácia kultúrneho dedičstva, tvorba inovatívnych expozícií, nové médiá v scénickom umení a pod.). Program „Kreatívny priemysel“ nepredstavuje v súčasnosti jednoliaty celok, avšak súborom opatrení cez kreatívnu prácu s kultúrnym dedičstvom regiónu je predpoklad výrazného posunu.

### Očakávané dopady programu

- lepšie poznanie stavu a možností rozvoja kreatívneho priemyslu v regióne,
- vyšší podiel zamestnancov v kreatívnych odvetviach ekonomiky.

### 3.4 Optimalizácia správy a prevádzky kultúrnych organizácií

„Kultúra a spoločné dobro sú rovnako základné ako voda.

Divadlá, knižnice, múzeá, kiná, galérie...sú akvadukty.“ (Claudio Abbado)

Táto oblasť je primárne cielená na 23 kultúrnych organizácií v zriaďovateľskej pôsobnosti KSK, ale obsahuje aj návrh opatrení pre ďalších poskytovateľov kultúrnych služieb v kraji.

#### Strategický zámer programu – Vízia pre kultúrne organizácie KSK

„Kultúrne zariadenia KSK sú konkurencieschopné, efektívne a mienkotvorné inštitúcie s kvalitnými kultúrnymi službami, so stabilizovanými nárokmi na rozpočet z verejných zdrojov a prosperujúce zo zdrojov kultúrneho turizmu a kreatívneho priemyslu.“

#### Ciele

- optimalizovať proces správy a prevádzky organizácií zo strany KSK (racionalizovať sieť zriaďovaných kultúrnych zariadení v regióne, zmeniť spôsob rozpočtovania, vrátane dôslednejšej aplikácie programového rozpočtovania v kultúrnych zariadeniach, pravidelne monitorovať výkonnosť na základe objektívnych ukazovateľov, realizovať metodickú činnosť vo vzťahu k základným funkciám, zlepšiť marketing a komunikáciu, vytvoriť systém podpory pre nezriaďovanú kultúru),
- zvýšiť efektívnosť a kvalitu fungovania kultúrnych organizácií KSK (zvýšiť mieru samofinancovania a optimalizovať náklady, zlepšiť propagáciu a zaviesť profesionálny marketingový manažment organizácií, zavádzať inovácie).

#### Odôvodnenie

- Odbor kultúry a cestovného ruchu priebežne pokračuje v realizácii procesu optimalizácie, ktorého základné prvky má pre najbližšie obdobie postavené na rozpracovaní koncepcie Balanced Scorecard – vzájomnej vyváženosti 4 oblastí rozvoja organizácie (viac nižšie v sekcii Spôsob a obsah).
- Nové výzvy z vonkajšieho prostredia nútia neustále redefinovať poslanie kultúrnych zariadení vzhľadom na meniace sa potreby cieľových skupín, technologický vývoj, socio-ekonomické podmienky. Čoraz viac sa činnosť kultúrnych organizácií diverzifikuje, pôsobia v konkurenčnom prostredí a finančné nároky narážajú na obmedzenia a limity. Úvaha o ich prioritnom zameraní a finančnom zabezpečení s ohľadom na aktuálny i budúci vývoj nielen vcelku, ale aj po jednotlivých segmentoch (knižnice, múzeá, osvetové centrá a pod.) sa ukazuje ako nevyhnutná a žiaduca.

- Rovnako tak ich priestorové rozloženie a možná racionalizácia siete sú kľúčovou otázkou do budúcnosti a je potrebné k nej pristupovať na princípe osobitosti každého prípadu. Ukazujú sa možnosti presťahovania niektorých inštitúcií do vhodnejších vlastných priestorov, prospešné môže byť prepájanie jednotlivých inštitúcií (napr. spolupráca medzi múzeami a kultúrnymi centrami), potrebná je redefinícia krajskej pôsobnosti.

#### Spôsob a obsah

Štyri základné kamene ako zložky optimalizačného procesu predstavujú oblasti, ktorým sa venuje osobitná pozornosť (viac v akčnom pláne):

- **Strategický rozvoj**  
(príprava koncepcií rozvoja každej kultúrnej organizácie v zmysle trendov rozvoja kultúrnych služieb a kultúrnej politiky KSK)
- **Orientácia na návštevníka a kvalitné kultúrne služby**  
(zvyšovanie kvality kultúrnych služieb - zavádzanie štandardov, inovácie, marketing, moderná propagácia)
- **Vnútorné procesy – optimalizácia prevádzky**  
(optimalizácia prevádzky a chodu kultúrnych zariadení, vrátane prehodnotenia právnych foriem)
- **Finančná oblasť a rozvoj ľudských zdrojov**  
(zmena spôsobu rozpočtovania, posilnenie viaczdrojového financovania, model participatívneho rozpočtu v niektorých schémach financovania, investičné aktivity, systematické vzdelávanie a budovanie kapacít)

Dynamika zmien a opatrení je závislá aj od kapacity a zdrojov na OKaCR v kooperácii s ostatnými zložkami a útvarmi KSK.

#### Komunikácia a rozvoj vzťahov:

Oblasť kultúry, umenia a cestovného ruchu je nesmierne široká a existuje v nej množstvo rôznych aktérov, ktorých záujmy je problematické zladovať. Je dôležité naďalej vyhľadávať zahraničných partnerov do spoločných projektov, vrátane partnerských regiónov a aktívne spolupracovať s národnou úrovňou (najmä s Ministerstvom kultúry SR), vstupovať do pripomienkovacieho konania v legislatívnych procesoch, pri tvorbe strategických dokumentov. Ako príležitosť sa ukazuje rozvinúť spoluprácu s Inštitútom kultúrnej politiky za účelom získavania štatistických údajov a analýz. Na regionálnej úrovni bude dôležité prehĺbiť spoluprácu s akademickou sférou, napríklad pokračovať v spolupráci s Technickou univerzitou v Košiciach, Univerzitou P.J.Šafárika v Košiciach pri spoločných projektoch, výskumných úlohách a i.

Príležitosťou je otvoriť tému CSR – spolupráce aj so súkromným sektorom pri možnostiach uchovávaní a sprístupňovaní hmotného i nehmotného kultúrneho dedičstva, získavať sponzorov, mecenášov umenia atď.

V rámci rozvoja vzťahov je zámerom tiež spolupracovať s externými expertmi, na vybrané témy realizovať workshopy, pracovné skupiny a intenzívnejšie zapájať volených predstaviteľov, členov príslušných komisií do riešenia niektorých problémov. Žiaduce bude využívať existujúce zoskupenia ako poradné orgány (napr. Platforma tradičnej ľudovej kultúry) a zväziť vytvorenie ďalších, intenzívne spolupracovať s oblasťmi organizáciami cestovného ruchu, krajskou organizáciou cestovného ruchu, inými aktérmi a združeniami. Zámerom je iniciovať vytvorenie koordinačnej platformy aktérov v kultúre a cestovnom ruchu.

### 3.5 Obnova kultúrneho dedičstva

Obnova kultúrneho dedičstva v Košickom kraji predstavovala v uplynulých rokoch jednu z najrozsiahlejších investícií do kultúrnej infraštruktúry na Slovensku a v rámci nej boli využité finančné prostriedky z európskej a národnej úrovne ako aj vlastné zdroje regionálnej samosprávy.

V záujme ďalšej nevyhnutnej starostlivosti o kultúrne dedičstvo (najmä hmotné) je dôležité pokračovať v obnove a rekonštrukcii kultúrnych pamiatok a modernizácii objektov a realizovať ďalšie nové investície, podrobnejšie špecifikované v akčnom pláne a zahrnuté do rozpočtu KSK. Prednostne budú využívané možnosti financovania z externých zdrojov. Potrebná je tiež pasportizácia majetku a vytvorenie registra investícií.

### 3.6 Zabezpečovanie finančných zdrojov

Základnými zdrojmi pre oblasť rozvoja regionálnej kultúry sú vlastné zdroje KSK a externé zdroje z národnej a nadnárodnej úrovne. Kultúrne organizácie si dlhodobo na svoju činnosť získavajú financie z rôznych schém a programov (cca 70 %), najmä národných, cca 600 000 eur priemerne, mnohé organizácie už narážajú na limity „de minimis“. Len korektne a adekvátne zabezpečené potreby na kultúrnu produkciu umožnia zvyšovať jej kvalitu a zabezpečiť dynamický rozvoj.

Dotačný systém z národnej úrovne, z Ministerstva kultúry SR je v súčasnosti veľmi oklieštený a v podstate je funkčný už len program Obnovme si svoj dom, Kultúra znevýhodnených skupín a Kultúrne poukazy. Lepšie skúsenosti sú s možnosťou

získania podpory cez Fond na podporu umenia a Fond na podporu národnostných menšín. OKaCR bude iniciátorom väčších projektových zámerov, na ktoré kapacity samotných kultúrnych zariadení nestačia, a to najmä v prípade veľkých medzinárodných projektov (aj v spolupráci s Agentúrou na podporu regionálneho rozvoja), na druhej strane bude úlohou zabezpečiť spolufinancovanie pre rozpočtové a príspevkové organizácie, aby sa projekty mohli realizovať. Za účelom včasných informácií bude vedená evidencia a databáza potenciálnych projektových partnerov, ako aj možnosti financovania a bude rozpracovaný zásobník možných projektových zámerov, a to tak pre mäkké ako aj tvrdé infraštruktúrne projekty. Rozvinie sa spolupráca s Informačno-poradenským centrom KSK za účelom získania informácií o ďalších zdrojoch financovania. Pomerne vhodným zdrojom sú cezhraničné programy a iniciatívy, napr. Program spolupráce Interreg V-A Slovenská republika - Maďarsko 2014-2020 (Fond malých projektov, PO1 - Príroda a kultúra), program ENI Cezhraničnej spolupráce Maďarsko –Slovensko – Rumunsko - Ukrajina 2014-2020 (ENI HUSKROUA), napr. tematický cieľ 3 - Podpora miestnej kultúry a zachovania historického dedičstva, možno reflektovať aj na programy ako sú Erasmus +, Vyšehradský fond – V4, Program Kreatívna Európa 2014-2020, (neskôr 2021-2027) apod., čo je však silne závislé na podporovaných témach, určení oprávnených žiadateľov a pod. Plánujú sa výzvy zo zdroja: Finančný mechanizmus EHP a Nórsky finančný mechanizmus v programovom období 2014 - 2021 (napr. program Podnikanie v oblasti kultúry, kultúrne dedičstvo a kultúrna spolupráca), na ktoré sa v prípade vhodných podmienok bude reflektovať. Preferovanou zásadou bude využívať prednostne externé zdroje.



## 4. Princípy kultúrnej politiky

Vybrané princípy dobrej správy ako sú kvalita, efektívnosť, participatívnosť, transparentnosť a dostupnosť, predstavujú základné kritériá uplatňované v rozhodovacom procese týkajúcom sa kultúrnej politiky v Košickom samosprávnom kraji.

### Kvalita

Viacúrovňové požiadavky na kvalitu verejných služieb sú zohľadňované vo viacerých smeroch a v kontexte kombinácie objektívneho pohľadu na kvalitu (kritériá) a subjektívneho vnímania kvality užívateľmi kultúrnych služieb. Požiadavky na kvalitu kultúrnych služieb sú:

- dané všeobecne sektorovo (oblasť knižníc, múzeí, galérií a pod.) a
- sledované prostredníctvom spätnej väzby užívateľov,
- v priamej úmere od rozvoja práce s publikom,

pričom táto oblasť bude podrobnejšie rozpracovávaná v procese optimalizácie.

### Efektívnosť

Efektívnosť ako základný princíp nakladania s verejnými prostriedkami vo všeobecnosti znamená: maximálne výstupy v požadovanej kvalite s minimálnymi (resp. optimálnymi) vstupmi a obsahuje zložky ako:

- Hospodárnosť – minimalizovať náklady
- Účelnosť - dodržiavať účel- v zmysle zákona a iných požiadaviek
- Účinnosť – miera dosiahnutia naplánovaných zámerov a cieľov v najvyššej možnej kvalite.

V podmienkach obmedzených rozpočtových zdrojov je nevyhnutné dodržiavať princíp efektívnosti vo vzájomnej vyváženosti s ostatnými princípmi.

### Participatívnosť a transparentnosť

Posilnenie spolupráce s mimovládny sektorom je kľúčové pre zvýšenie kultúrnej participácie. Popri verejných kultúrnych inštitúciách sú neziskové organizácie pôsobiace v oblasti kultúry dôležitým aktérom (a čiastočne aj zdravým konkurentom), nakoľko dopĺňajú komplex kultúrnych služieb, sú odrazom kreativity jednotlivcov, životaschopných komunit - čo je potrebné si vážiť a podporovať, poskytujú dôležitú alternatívu, orientujú sa aj na špecifické cieľové skupiny užívateľov. OKaCR cielene spolupracuje s organizáciami z tretieho sektora v rôznych oblastiach (napr. spoločne

podávané projekty, oblasť TLK, zapájanie nezávislých kultúrnych operátorov do konkrétnych riešení). Je však potrebná modernizácia dotačného systému (VZN), aby viac odrážal potreby a súčasnú situáciu rozvinutého trhu s kultúrnymi operátormi. Je potrebné rozvíjať medzisektorový dialóg. Identifikovať, ktoré služby by možno mohli byť kontrahované a zabezpečované vo verejnom záujme prostredníctvom MVO a vytvárať na to systémové podmienky (napr. viacročné granty).

Ďalšou príležitosťou je otvorenie cesty na spoluprácu so súkromným sektorom. Za týmto účelom je nutné inovovať produkty pre oslovenie biznis partnerov pre dlhodobejšie projekty – cez koncept CSR (Corporate Social Responsibility – Spoločenskej zodpovednosti podnikov) – sponzoring, dlhodobejšie darcovské programy.

Nemenej dôležité je tiež posilňovanie vzájomnej spolupráce medzi samotnými verejnými kultúrnymi inštitúciami a uplatňovanie princípu partnerstva je zo strany OKaCR cielene sledované.

Otvorenosť všetkému prospešnému a všetkým cieľovým skupinám je dôležitým prvkom kultúrnej participácie obyvateľstva, ktorá predstavuje základnú formu účasti verejnosti v kultúrnych službách.

### Dostupnosť

Princíp dostupnosti možno vnímať v dvoch podobách: fyzickej i virtuálnej.

#### Geografická - fyzická

- presúvanie ponuky služieb a podujatí širšie do regiónu
- sprístupňovanie kultúrneho a prírodného dedičstva aj cez alternatívne formy dopravy - podpora budovania cyklistických trás – rozvoj cestovného ruchu (kap. 2).

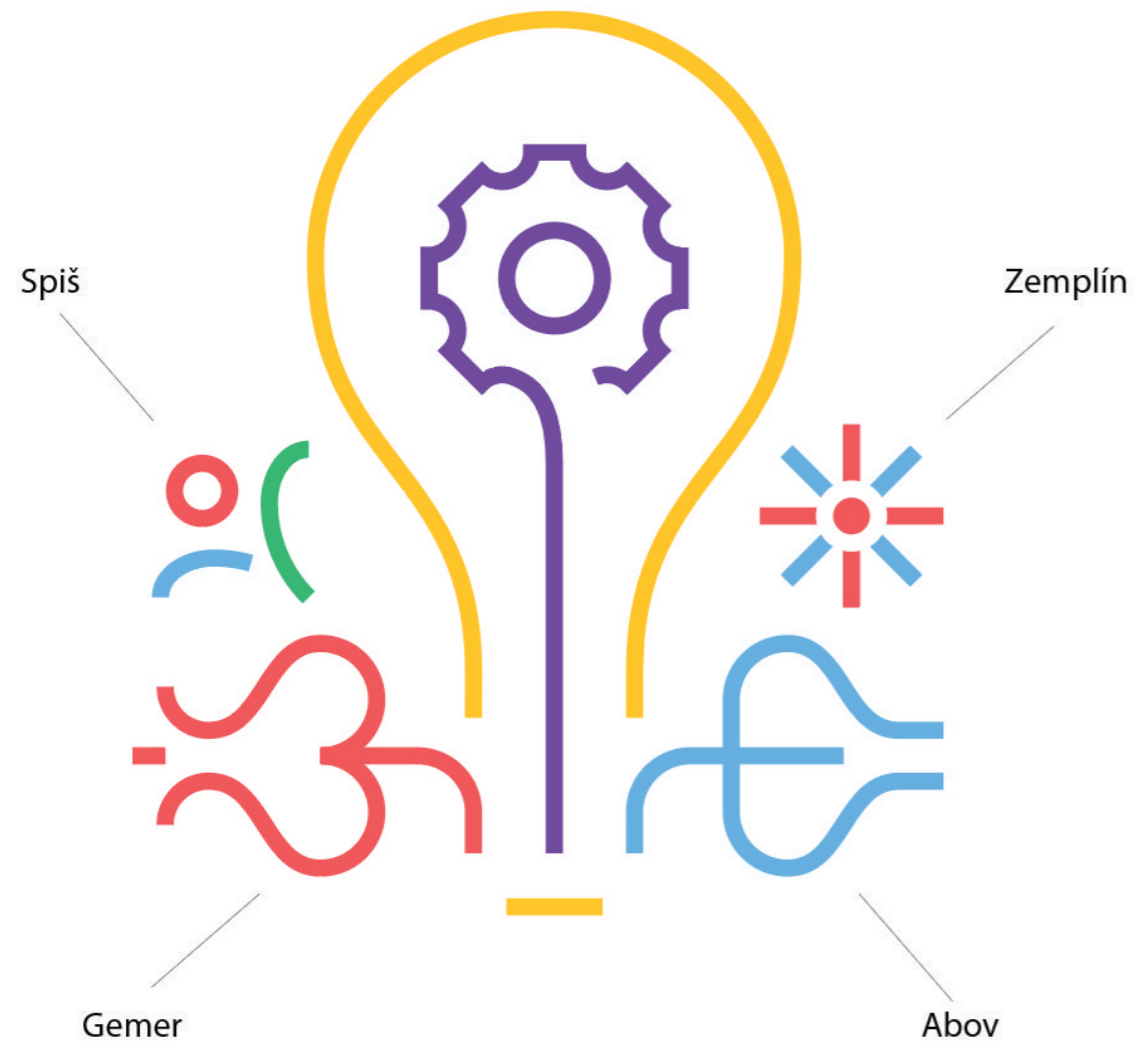
#### Virtuálna

- do foriem a spôsobov poskytovania kultúrnych služieb sa budú vnášať inovácie, moderné informačné technológie, budú sa intenzívnejšie využívať nové médiá – komunikácia s návštevníkom aj vo virtuálnom priestore je dnes absolútnou nevyhnutnosťou a bude jej venovaná špecifická pozornosť (databáza aktérov, databáza kultúrnych podujatí a aktivít v regióne, on-line predaj vstupeniek na akcie, cielená elektronická komunikácia s klientom a pod.).



## 5. Spôsob implementácie a evaluácie

Na naplnenie zámerov a cieľov koncepcie je vypracovaný akčný plán s výhľadom na 1 + 2 roky, ktorý sa bude každoročne aktualizovať v kontexte zapracovania konkrétnych aktivít do rozpočtu. Akčný plán obsahuje návrh konkrétnych opatrení a aktivít, ktorých implementácia a príspevok k očakávaným výsledkom a dopadom hlavných programov bude každoročne vyhodnocovaný.



## Zoznam príloh

- Príloha 1: Akčný plán 2020-2023
- Príloha 2: SWOT analýza
- Príloha 3: Infografika (leták)

## Príloha 1: Akčný plán na roky 2020-2023

### PROGRAMY

#### 1. Program: Regionálna kultúrna identita

<b>Zámer:</b>	posilnenie pozitívneho vzťahu obyvateľa k regiónu prostredníctvom kvalitnej ponuky kultúrnych služieb založených na regionálnych špecifikách
<b>Výzva/problém:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zamedziť odlivu mladých ľudí z regiónu</li> <li>• zlepšiť imidž kraja a zvýšiť povedomie o činnosti regionálnej samosprávy</li> </ul>
<b>Cieľová skupina:</b>	obyvatelia kraja so špecifickým dôrazom na mladšiu generáciu
<b>Hlavné nástroje:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inovovaná kvalitná ponuka kultúrnych služieb založená na regionálnych špecifikách</li> <li>• prierezové programy so školstvom</li> <li>• aktivity pre intenzívnejšiu participáciu verejnosti</li> </ul>
<b>Indikátory:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vytvorený unikátny zoznam regionálnych špecifik</li> <li>• nové kultúrne produkty a služby založené na regionálnych špecifikách (min. 10)</li> <li>• vytvorená a prezentovaná ponuka pre stredné školy (min. 1x za rok)</li> <li>• inovatívne expozície využívajúce interaktívne prvky (min 3)</li> <li>• funkčný informačný nástroj o kultúrnom programe v regióne</li> <li>• počet návštevníkov na kultúrnych aktivitách (medziročný nárast min. o 5 %), u mladšej generácie o 7 %</li> <li>• popularizačné aktivity vedy a výskumu (min 2)</li> <li>• nový grantový systém</li> <li>• odborná platforma pre kultúrnu politiku v regióne (zasadnutie min. 1 x za rok)</li> </ul>

#### Návrhy opatrení a aktivít:

- 1.1. realizovať nový a samostatný program na posilnenie pozitívneho vzťahu obyvateľov k regiónu
- 1.2. vytvárať podmienky na podporu talentov a rozvíjať ľudský potenciál v kultúre /capacity building/,
- 1.3. iniciovať moderné vzdelávacie i popularizačné aktivity o kultúre a umení so zameraním na mladú generáciu, sprístupňovať kultúru pre všetky vekové generácie,

- 1.4. nadviazať intenzívnejšiu spoluprácu so strednými školami, ponúknuť inovatívne programy v oblasti neformálneho vzdelávania pre študentov o regionálnej kultúre, (vytvoriť ponuku vzdelávacích programov, rozpracovať možnosť zavedenia regionálnych kultúrnych poukazov a i.)
- 1.5. vytvoriť prvý zoznam unikátneho hmotného a nehmotného kultúrneho dedičstva v KSK - odbornou identifikáciou autentických regionálnych špecifik
- 1.6. rozpracovať subregionálne špecifiká podľa prirodzených územných celkov,
- 1.7. realizovať aktivity na intenzívnejšiu participáciu obyvateľstva – napríklad online hlasovania o kultúrnych unikátoch v danom v subregióne, súťaže o autentické porekadlá v nárečí, prehodnotenie cenovej politiky, zaviesť návštevnícke karty a pod.)
- 1.8. vytvárať a sprístupňovať inovatívne expozície a výstavy so „smart“ riešeniami v múzeách a galériách založené na regionálnych špecifikách
- 1.9. podporovať zachovanie a rozvoj miestnej kultúry a kultúry národnostných menšín (inovovať kritériálne hodnotenie pri žiadostiach o dotácie v kontexte zámerov koncepcie, participovať na tvorbe novej grantovej schémy,
- 1.10. špecificky riešiť oblasť tradičnej ľudovej kultúry (TLK), prioritne Tradičné ľudovo-umelecké remeslá
  1. Aktualizovať existujúcu databázu remeselníkov
  2. Zorganizovať krajskú konferenciu remeselníkov v KSK s cieľom prezentovať zámery, ako môže samosprávny kraj podporovať ich činnosť, ponúknuť formu spolupráce v oblasti propagácie tradičných remesiel a ich aktérov využitím rôznych nástrojov v marketingovej oblasti
  3. Iniciovať vytvorenie platformy remeselníkov v kraji - dobrovoľnú asociáciu vo forme profesionálneho združenia pre rozbehnutie lokálnych produkčných reťazcov
  4. Zabezpečiť funkčný „remeselnícky inkubátor“
  5. Vypracovať systém pre udeľovanie krajského certifikátu regionálneho, príp. nadregionálneho významu
 Folkloristika so základnými prejavmi – hudba, spev, tanec
  1. Aktualizovať databázu aktérov
  2. Rozšíriť a pokračovať v unikátnych vzdelávacích programoch v kraji – metodika folklóru, tanečné domy UNESCO
  3. Kategorizovať folklórne súbory v spolupráci s Platformou TLK v regióne
  4. Realizovať vysoko kvalitné „vlajkové“ regionálne kultúrne podujatia, festivaly.
- 1.11. v ponuke kultúrnych služieb viac reagovať na celospoločenské témy a výzvy (napr. aktivity pre pripomenutie nedávnych dejín – napr. zber a dokumentácia osobných príbehov a i., globálne témy ako migrácia, krízy, zmena klímy a i.

- 1.12. dokumentovať „súčasnú históriu“ a moderné umenie – zmapovať nezávislých kultúrnych operátorov v KSK, vytvárať podmienky pre ich fungovanie (návrh na špeciálny grantový program)
- 1.13. rozvíjať aktivity na podporu ekumény, duchovného a sakrálneho umenia (napr. Spišský Jeruzalem)
- 1.14. využívať kultúru ako nástroj pre sociálny dialóg, integrované a dlhodobé udržateľné riešenia,
- 1.15. modernými formami vrátane sociálnych médií propagovať nielen ponuku nových kultúrnych služieb, ale aj aktivity regionálnej samosprávy v tejto oblasti
- 1.16. zlepšiť informovanosť o kultúrnej ponuke v regióne
- 1.17. do foriem a spôsobov poskytovania kultúrnych služieb vnášať inovácie, moderné informačné technológie (virtuálna dostupnosť služieb, 3D prehliadky, mapovanie návštevnosti cez nové aplikácie a technologické riešenia)
- 1.18. vypracovať projektový zámer na zlepšenie poskytovania kultúrnych služieb pre znevýhodnené skupiny obyvateľstva
- 1.19. výsledky vedecko-výskumnej činnosti týkajúce sa regionálnych špecifik popularizovať verejnosti
- 1.20. vytvoriť priestor na otvorenú diskusiu o smerovaní kultúry v regióne, zostaviť funkčnú platformu
- 1.21. zlepšiť spoluprácu s médiami
- 1.22. realizovať sociologické prieskumy na meranie a hodnotenie dopadov programov, realizovať prieskumy spokojnosti návštevníkov

## 2. Program Kultúrny cestovný ruch

<b>Zámer:</b>	<b>zviditeľniť Košický kraj prostredníctvom kultúrneho cestovného ruchu</b>
<b>Cieľ:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšiť kvalitu lokalít a destinácií Košického kraja prostredníctvom trvalo udržateľného využívania hmotného a nehmotného kultúrneho dedičstva a ponúkaných kultúrnych služieb.</li> <li>• zlepšiť podmienky pre rozvoj kultúrneho turizmu ako dôležitého segmentu regionálnej ekonomiky</li> </ul>
<b>Výzva/problém:</b>	nedostatočné podmienky pre rozvoj kultúrneho turizmu ako dôležitého segmentu regionálnej ekonomiky
<b>Cieľová skupina:</b>	domáci i zahraniční návštevníci a turisti
<b>Hlavné nástroje:</b>	vytváranie komplexných balíkov kultúrneho turizmu založeného na regionálnych špecifikách a identite v spolupráci s cestovným ruchom
<b>Indikátory:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nové produkty kultúrneho cestovného ruchu (min.5)</li> <li>• nové propagačné nástroje, vrátane využívania v sociálnych médiách (min.5)</li> <li>• zavedené opatrenia pre lepší „pro klientsky prístup“ – (min. 5)</li> <li>• nový systém podpory rozvoja hmotného a nehmotného kultúrneho dedičstva pre potreby cestovného ruchu</li> <li>• počet projektov na skvalitnenie infraštruktúry v kultúrnom cestovnom ruchu (min. 5)</li> <li>• počet prevádzok, ktoré ponúkajú lokálne remeselné produkty (min. 3)</li> </ul>

### Návrhy opatrení a aktivít:

- 2.1. intenzívnejšie zapájať kultúrne zariadenia (múzeá, galérie, hvezdárne, zariadenia pre kultúrno-osvetovú činnosť atď.) do tvorby komplexných produktových balíkov kultúrneho turizmu pre domácich i zahraničných návštevníkov – viac komunikovať regionálne autentické kultúrne špecifiká aj pre kreatívny cestovný ruch
- 2.2. zlepšiť spoluprácu s oblasťnými organizáciami cestovného ruchu a krajskou organizáciou cestovného ruchu, inými záujmovými združeniami

- 2.3. rozširovať ponuku kultúrnych služieb a podujatí viac do regiónu a podporovať ich prepojenie s ďalšou turistickou ponukou v lokalite
- 2.4. vytvoriť jazykové mutácie hlavnej ponuky služieb pre zahraničných návštevníkov
- 2.5. realizovať vzdelávacie aktivity pre „proklientsky prístup“ v kultúrnych zariadeniach, zavádzať „user friendly“ riešenia (napr. online nákup vstupeniek)
- 2.6. osobitne riešiť podmienky pre vidiecky turizmus (pilotné projekty v jednotlivých subregiónoch a ďalšie nové špecifické programy)
- 2.7. vytvárať a rozvíjať medzisektorové partnerstvá pre inováciu a skvalitňovanie služieb v kultúrnom cestovnom ruchu
- 2.8. rozvíjať podmienky a infraštruktúru pre osobitné oblasti ako sú náboženský turizmus, vidiecky turizmus a pod.
- 2.9. sprístupňovať kultúrne dedičstvo aj cez alternatívne formy dopravy - podpora budovania cyklistických trás

### 3. Program: Kreatívny priemysel

<b>Cieľ:</b>	<b>generovať ekonomické benefity z kultúry</b>
<b>Výzva/problém:</b>	prispieť ku generovaniu pracovných príležitostí v kreatívnych odvetviach
<b>Cieľová skupina:</b>	obyvatelia kraja, podnikatelia, firmy
<b>Hlavné nástroje:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmapovanie stavu v kraji</li> <li>• zapojenie sa do služieb krajského kreatívneho centra</li> <li>• osobitné programy pre jednotlivé oblasti (filmový priemysel, ľudovo-umelecké remeslá a pod.)</li> </ul>
<b>Indikátory:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vytvorený akčný plán pre konkrétny program pre odvetvie, napr. ľudovo-umelecké remeslá (min. 2)</li> <li>• funkčné krajské kreatívne centrum</li> <li>• inovatívne programy a produkty v kultúre (min. 3)</li> <li>• spolupráca s umeleckými školami, súkromným sektorom (min. 2 partnerstvá)</li> <li>• samostatné programy napr. koncept „film friendly region“ (min.2)</li> </ul>

#### Návrhy opatrení a aktivít:

- 3.1. aktívne vstupovať do procesov formovania podmienok pre kreatívny priemysel – v podobe projektu Krajského kreatívneho centra a v oblasti samostatných programov pre konkrétne odvetvia (napr. ľudovo-umelecké remeslá a pod.)

- 3.2. realizovať konkrétne aktivity (napr. osobitne venovať pozornosť audiovizuálnej tvorbe, podmienkam pre filmový priemysel – aj na propagáciu kraja v koncepte „film friendly region“)
- 3.3. zavádzať inovácie, „smart riešenia“ v kultúre vrátane digitalizácie, prieniku nových médií do umeleckej tvorby
- 3.4. aktívna spolupráca s umeleckými školami v regióne

#### PROCESY

#### 4. Proces optimalizácie správy a prevádzky kultúrnych zariadení

##### Návrhy opatrení a aktivít:

- 4.1. formou interných súťaží vnášať prvok konkurencie pri získavaní zdrojov pre kultúrne organizácie
  - 4.2. prehodnotiť sieť kultúrnych zariadení - racionalizovať počet a pokrytie územia kultúrnymi službami s ohľadom na nové potreby, ako aj nákladovú efektívnosť
  - 4.3. využívať všetky dostupné možnosti na externé financovanie tvrdých i mäkkých projektov
  - 4.4. intenzívne spolupracovať so zahraničnými partnermi
  - 4.5. na optimalizačné, metodické i evaluačné procesy využívať koncept Balanced Scorecard – vzájomnej vyváženosti 4 oblastí rozvoja
- Strategický rozvoj
- vypracovať/aktualizovať pre každé kultúrne zariadenie vlastnú rozvojovú koncepciu
- Orientácia na návštevníka a kvalitné kultúrne služby:
- „proklientsky“ prístup pre všetkých (aj pre zahraničných návštevníkov)
  - nová cenová politika „šťastné hodinky, rodinné lístky, vernostné karty, nové formy prezentácie KSK a podobne
  - inovácie v produktoch a marketingu - zlepšiť propagáciu (vrátane sociálnych médií) a zaviesť profesionálny marketingový manažment organizácií
  - citlivo tvoriť pre každé kultúrne zariadenie jedinečný imidž s ohľadom na jeho špecifickú identitu
  - v prípadoch, kde je to žiaduce, redukovať počet aktivít s ohľadom na kvalitu
  - zabezpečiť dostupnosť služieb nielen geograficky, ale aj virtuálne (napr. databázy aktérov, databáza kultúrnych podujatí a aktivít v regióne, on-line predaj vstupeniek na akcie, cielená elektronická komunikácia s klientom a i.)

Vnútorne procesy – optimalizácia prevádzky – opatrenia na nákladovú efektívnosť pri dodržiavaní účelu

- iniciovať pasportizáciu majetku pre korektné rozhodovanie o bežnej údržbe a pláne investícií
- prehodnotiť sídla, nájomné zmluvy
- využívať objekty, vonkajší areál na ponuku pre iné subjekty (komerčné účely) napr. na prehliadky, firemné pikniky a pod.

Finančná oblasť a rozvoj ľudských zdrojov – získavanie financií z externých zdrojov, projektové financovanie

- zmeniť spôsob prípravy rozpočtu
- aplikovať programové rozpočtovanie v kultúrnych zariadeniach,
- dbať na získavanie financií z externých zdrojov, posilňovať mieru samofinancovania kultúrnych zariadení, rozvíjať koncept CSR,
- prehodnotiť opodstatnenosť právnych foriem – rozpočtových a príspevkových organizácií,
- pravidelne monitorovať výkonnosť kultúrnych zariadení na základe dostupných zdrojov
- vytvoriť komplexný vzdelávací program „budovania kapacít“ v kultúre
- realizovať vybrané vzdelávacie aktivity (múzejná a galerijná pedagogika, divadelná pedagogika, marketing a i.)

#### 4.6. realizovať prioritné sektorové zámery podľa typov kultúrnych zariadení:

Knižnice

- zabezpečiť výraznejšie spolupodieľanie sa na činnosti a prevádzke zo strany miestnej samosprávy, kde majú knižnice sídlo
- realizovať prierezové programy celoživotného vzdelávania, osobitne rozvoja čitateľskej gramotnosti a aktivity komunitného charakteru
- aktívne využívať regionálne bohatstvo v knižniciach
- pokračovať v procese digitalizácie
- zapojiť regionálne knižnice do benchmarkingu
- prehodnotiť priestorové možnosti v niektorých knižniciach s ohľadom na potenciál a obmedzenia ich ďalšieho rozvoja
- zjednotiť informačné systémy
- modernizovať interiérové vybavenie knižníc.

Múzeá a galérie

- tvoriť inovatívne expozície prezentujúce unikátne dedičstvo regiónu
- sprístupňovať nové výstavy prezentujúce kultúrne dedičstvo
- realizovať prioritné výstavné projekty
- zabezpečiť depozitáre a zlepšiť podmienky pre ochranu predmetov kultúrnej hodnoty
- rozvíjať galerijnú a múzejnú pedagogiku
- podporovať vedecko-výskumnú činnosť a vhodne ju popularizovať.

Zariadenia pre kultúrno-osvetovú činnosť

- pokračovať v trende výraznejšej špecializácie jednotlivých zariadení (1. Folkloristika, 2. Remeslá, 3. Národnostné menšiny, 4. Duchovno-náboženská oblasť, 5. Kreativita a kreatívny priemysel, 6. Sociálne slabšie a znevýhodnené skupiny obyvateľstva)
- zmeniť imidž a komunikáciu každého zariadenia
- v niektorých prípadoch zväziť možnosť presťahovania sídla, prepojenia s iným kultúrnym zariadením
- redefinovať krajskú pôsobnosť
- zavádzať inovácie a dbať viac na kvalitu na úkor kvantity aktivít
- osobitne sa zaoberať oblasťou tradičnej ľudovej kultúry a záujmovo-umeleckou činnosťou

Divadlá

- riešiť špecifiká národnostných divadiel
- vytvárať podmienky pre rozvoj scénického umenia s presahom na nové médiá, divadelnú pedagogiku
- zlepšiť podmienky pre umeleckú produkciu divadiel.

## 5. Obnova kultúrneho dedičstva

pokračovať v obnove a rekonštrukcii kultúrnych pamiatok a modernizácii objektov

### Návrhy opatrení a aktivít:

- 5.1. Revitalizácia pamätníka víťazstva v Dargovskom priesmyku - rekonštrukcia a obnova areálu, nová inovatívna expozícia
- 5.2. Spišské divadlo, Spišská Nová Ves – objekt Reduta – komplexná rekonštrukcia a obnova objektu – v spolupráci s mestom,
- 5.3. Nové moderné expozície v múzeách - Košice, Spišská Nová ves, Rožňava, Trebišov a Michalovce,
- 5.4. Rómske kultúrne centrum – Romano kher, Košice
- 5.5. Depozitáre Šaca, Michalovce, Smižany
- 5.6. Malý Provinčný dom, Spišská Nová Ves – presun etnografickej expozície zo Smižian
- 5.7. Hospodárska budova v Markušovciach – vytvorenie zázemia pre návštevníkov
- 5.8. Archeopark Nižná Myšľ a a vytvorenie novej archeologickej expozície

## Príloha 2: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>relatívne rovnomerne rozmiestnené kultúrne organizácie KSK v kraji</li> <li>rozvíjajúce sa nezávislé kultúrne komunitné aktivity</li> <li>silný potenciál kreatívnych odvetví v meste Košice</li> <li>cca 5000 aktérov pôsobiacich v segmente tradičnej ľudovej kultúry</li> <li>19 realizovaných veľkých investícií do objektov kultúrnych organizácií</li> <li>systematicky rozvíjané viaczdrojové financovanie (zvyšuje sa miera samofinancovania deklarovaná každoročne zvyšujúcou sa úspešnosťou v grantoch)</li> <li>záujem o rozvoj aktivít podporujúcich priame zapojenie obyvateľov do kultúrnych služieb (workshopy, tvorivé dielne a pod.)</li> <li>zavádzanie moderných interaktívnych prvkov do programov prezentujúcich kultúrne dedičstvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>chýbajúca koncepcia ďalšieho rozvoja</li> <li>slabé koordinačná rola KSK v kultúre</li> <li>zastaralý dotačný mechanizmus VZN- nevyhovujúci súčasným potrebám a limitujúci rozvoj spolupráce s nezávislými kultúrnymi operátormi</li> <li>rozdelenie verejných kultúrnych zariadení na rozpočtové a príspevkové organizácie</li> <li>nedostatok financií na základnú činnosť a rozvojové projekty</li> <li>nízke mzdy = problém s kvalitnými odbornými zamestnancami v zariadeniach</li> <li>neprehľadnosť v podujatiach, aktivitách</li> <li>chýbajúci komplexný marketingový manažment kultúrnych inštitúcií</li> <li>aktivity v oblasti kultúrneho turizmu bez prioritizácie (nedostatočné prepojenie balíkov cestovného ruchu a ponuky služieb kultúrnych zariadení)</li> <li>neukončený proces optimalizácie prevádzky kultúrnych zariadení</li> <li>zatiaľ málo využívané ekonomické benefity z kultúrneho a kreatívneho priemyslu</li> <li>doposiaľ nevyužitý potenciál regionálnej kultúrnej identity a regionálnych špecifik</li> <li>nedostatočné zabezpečenie a ochrana predmetov kultúrnej hodnoty</li> <li>nevyhovujúce priestory niektorých kultúrnych zariadení</li> <li>chýbajúce regionálne dáta a analýzy</li> <li>slabý záujem médií o kultúru a umenie</li> </ul>
PRÍLEŽITOSTI	OHROZENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>propagácia kultúry ako nástroja sociálnej zmeny a jej dôležitosť pri riešení špecifických problémov regiónu</li> <li>zrekonštruované objekty a nové technológie = noví návštevníci</li> <li>zvyšujúca sa konkurencia na trhu kultúrnych operátorov z mimovládneho sektora – využiť na partnerstvá a spoločné projekty</li> <li>otvorenie cesty na spoluprácu so súkromným sektorom, nutné inovovať produkty pre oslovenie partnerov – cez koncept CSR (Corporate Social Responsibility)</li> <li>cieľená propagácia KSK cez kultúrne služby, kľúčové podujatia s ohľadom na rôzne cieľové skupiny (segmentácia trhu a návštevníkov)</li> <li>aktívne zapojenie sa do služieb krajského kreatívneho centra (na strane ponuky i dopytu)</li> <li>intenzívnejšia spolupráca so školami</li> <li>technologické inovácie, digitalizácia</li> <li>presun významných podujatí viac do regiónu (napr. veľké festivaly a eventy cez nový dotačný systém)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>legislatívne obmedzenia pri plnení úloh vo verejnom záujme</li> <li>obmedzené možnosti získavania financií (nevyhlásenie očakávaných výziev v operačných programoch + lobizmus v dotačných schémach)</li> <li>chýbajúca metodika na národnej úrovni na hodnotenie výkonnosti kultúrnych zariadení</li> <li>enormná citlivosť na zásahy do odbornej činnosti (divadelná tvorba, zbierkotvorná činnosť...) – nutná znalosť problematiky a komunikácie s umeleckou a kreatívnou obcou</li> <li>problémy s exaktným hodnotením dopadov kultúry, ktoré sa prejavujú v dlhšom časovom horizonte</li> <li>neetická medializácia</li> <li>nereálne očakávania</li> <li>neochota k zmenám</li> </ul>

## Zoznam autorov a konzultantov

### Hlavný autorský tím (Odbor kultúry a cestovného ruchu, Úrad KSK)

Bružeňáková Eva  
Čelková Alexandra  
Fortunová Silvia  
Knežová Jana  
Szabová Gabriela  
Šebešová Adriana  
Viszlai Gabriel

### Účastníci workshopy a individuálnych konzultácií

Termíny a miesta workshopov: 12.7.2019 Rožňava, 15.7.2019 Spišská Nová Ves, 16.7.2019 Michalovce, 14.8.2019 Košice, 27.8.2019 Trebišov

Adnan Akram	Kiráľvargová Henrieta	Révészová Zuzana
Barbuščáková Vladimíra	Kleinová Anežka	Seman Juraj
Benická Lucia	Kramáreková Gabriela	Sopko Miroslav
Cehlár Tomáš	Krempaská Zuzana	Spišák Emil
Demčáková Erika	Kovács Rado	Székely Tomáš
Dzurdzeník Ján	Kobezda Robo	Šebová Miriam
Farkalín Matej	Kupec Michal	Šimko Róbert
Ferčák Dušan	Kyselová Iveta	Štefan Stanislav
Gulyas Gergő	Lackanič Pavol	Šuľák Jozef
Hrehorčák Pavol	Lapšanský Jozef	Tešliar Jaroslav
Halász Michaela	Molnár Martin	Trella Erik
Hladký Michal	Neubauerová Jaroslava	Vargová Miroslava
Jarinkovič Martin	Novotná Helena	Vargová Janka
Juhászová Marcela	Orbánová Iveta	Vasíľová Alena
Kalaninová Adela	Palečková Iveta	Vítková Emília
Kaľavský Filip	Papcun Henrich	Vjesztová Nataša
Kaplan Milan	Pollák Robert	Volný Ján
Kereštanová Beáta	Profantová Ivana	Záborská Zuzana
Kenderová Dorota	Radkoff Peter	Zvolenská Gabriela
Kiczková Bernadeta	Raffayová Eva	

### Odborná oponentúra

Vargová Miroslava

### Grafický návrh (Marketingové oddelenie, Úrad KSK)

Lenárt Peter

tradície inšpirujú  
INOVÁCIE

tra  
dí-  
cie

inšpirujú

INO  
VÁ  
CIE

tradície inšpirujú  
INOVÁCIE

tradície inšpirujú  
INOVÁCIE

tradície inšpirujú  
INOVÁCIE

tradície inšpirujú  
INOVÁCIE