

# **HANDBUCH TEIL I – INSTRUMENTE ZUR PUBLIKUMSENTWICKLUNG: EINE PRAXISANLEITUNG FÜR KULTURAKTEURE**

Eine Studie zur Publikumsentwicklung – Wie das Publikum in  
den Mittelpunkt von Kulturorganisationen gerückt wird

**EUROPÄISCHE KOMMISSION**

Generaldirektion Bildung, Jugend, Sport und Kultur  
Direktion D — Kultur und Kreativität  
Unit D2 — Kreatives Europa

Kontakt: Barbara Gessler

*E-Mail: [EAC-D2-AUDIENCE-DEVELOPMENT-2015@ec.europa.eu](mailto:EAC-D2-AUDIENCE-DEVELOPMENT-2015@ec.europa.eu)  
Europäische Kommission, B-1049 Brüssel*

# **Eine Studie zur Publikumsentwicklung. Wie das Publikum in den Mittelpunkt von Kultur- organisationen gerückt wird**

Handbuch Teil I – Instrumente der  
Publikumsentwicklung:  
eine Praxisanleitung für Kulturakteure

*Europe Direct soll Ihnen helfen, Antworten auf Ihre  
Fragen zur Europäischen Union zu finden.*

Gebührenfreie Telefonnummer (\*):

**00 800 6 7 8 9 10 11**

(\*) Sie erhalten die bereitgestellten Informationen kostenlos, und in den meisten Fällen entstehen auch keine Gesprächsgebühren (außer bei bestimmten Telefonanbietern sowie für Gespräche aus Telefonzellen oder Hotels).

## **HINWEIS ZUR DEUTSCHSPRACHIGEN AUSGABE**

Die deutsche Übersetzung wurde im Auftrag der IG Kultur Österreich mit freundlicher Genehmigung der Autorinnen und Autoren erstellt. Es handelt sich hierbei nicht um eine offizielle Übersetzung der Europäischen Union. Die IG Kultur Österreich übernimmt keine Haftung für allfällige Übersetzungsfehler. Die englischsprachige Originalfassung ist online abrufbar unter: <https://publications.europa.eu/de/publication-detail/-/publication/cc36509d-19c6-11e7-808e-01aa75ed71a1>

## **HAFTUNGSINFORMATION**

Dieses Dokument wurde für die Europäische Kommission vorbereitet. Es spiegelt jedoch ausschließlich die Meinungen der Autoren und Autorinnen wider und die Europäische Kommission kann für den allfälligen Gebrauch der darin enthaltenen Informationen nicht verantwortlich gemacht werden.

Zahlreiche weitere Informationen zur Europäischen Union sind online verfügbar (<http://europa.eu>).

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2017

ISBN 978-92-79-65081 9

doi: 10.2766/119284

© Europäische Union, 2017

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

**Handbuch Teil I – Eine Studie zur Publikumsentwicklung. Wie das Publikum in den Mittelpunkt von Kulturorganisationen gerückt wird**

---

Gefördert und beauftragt wurde die Studie „Publikumsentwicklung. Wie das Publikum in den Mittelpunkt von Kulturorganisationen gerückt wird“ über eine offene Ausschreibung der Europäischen Kommission, Generaldirektion Bildung und Kultur.

**Partnerorganisationen:** Fondazione Fitzcarraldo, Culture Action Europe, ECCOM Progetti s.r.l. und Intercult;



**Experten und Expertinnen:** zusätzliche Experten und Expertinnen aus dem Bereich der Publikumsentwicklung – mit unterschiedlichen Hintergründen und Nationalitäten – haben sich an dieser Studie beteiligt.

Macarena Cuenca – Institute for Leisure Studies, University of Deusto (Spanien)  
Marcin Poprawski – AMU Culture Observatory, Adam Mickiewicz University (Polen)  
Niels Righolt CKI – The Danish Centre for Arts and Interculture (Dänemark)  
Antonia Silvaggi – Melting Pro (Italien)  
Iker Tolosa, Donostia – San Sebastian 2016 (Spanien)  
Anne Torreggiani & Jonathan Goodacre – The Audience Agency (Großbritannien)  
Dea Vidovic, Kultura nova Foundation (Kroatien)

**Assoziierte Partner:** als Beratungsgremium fungierte eine Gruppe an maßgebenden Institutionen, Netzwerken und Einrichtungen, die dem Projekt verbunden sind.

ADESTE  
Be SpecActive!  
CORNERS  
Donostia/San Sebastian 2016  
ENCACT  
IETM  
Matera 2019  
River//Cities

Ein Dank gebührt allen Organisationen, die sich an der Ausschreibung beteiligt und sich Zeit für die Interviews genommen haben.

## **INHALT**

<b>1. GRUNDPRINZIP UND EINLEITUNG</b>	<b>7</b>
1.1. Zur Verwendung dieses Handbuchs	7
1.2. Fünf herausfordernde Schritte, die das Publikum in das Zentrum Ihrer Organisation rücken	7
<b>2. INSTRUMENT ZUR SELBSTEINSCHÄTZUNG</b>	<b>12</b>
1. Hintergrundinformation	12
2. Publikumsentwicklung in der eigenen Organisation/Institution - Aktuelle Lage	12
3. Publikumsentwicklung in der eigenen Organisation/Institution - Zukunft	13

Aufbauend auf die Erkenntnisse dieser Studie sowie einem kontinuierlichen Austausch mit Experten und Expertinnen in den vergangenen zehn Monaten in ganz Europa, haben wir dieses „Handbuch“ in zwei Teile gegliedert: Instrumente für Kulturorganisationen, die das Publikum in das Zentrum ihrer Aktivitäten rücken möchten und Empfehlungen für politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger, die diesen Wandel effektiv unterstützen möchten (siehe HANDBUCH – TEIL 2).

## **1. GRUNDPRINZIP UND EINLEITUNG**

**Ziel** dieser Studie ist zu untersuchen, **wie Organisationen den Wandel hin zur „Publikumszentrierung“ gestalten können**. Wir haben nicht die Absicht, die „richtige“ Publikumsentwicklung zu definieren. Aber eine angemessene Balance zwischen Publikum und künstlerischen Zielen zu finden, bedeutet dennoch, zu einem bestimmten Grad Veränderungen in Gang zu setzen. Die vorgeschlagenen **Instrumente** können frei verwendet werden. Zu beachten ist, dass sich jede Organisation zunächst im Klaren sein muss, welche Rolle das Publikum in ihrem Leitbild einnimmt.

Es gibt bereits eine Reihe von praktischen Toolkits zur Publikumsentwicklung, die in den letzten 15 Jahren entwickelt wurden. Manche legen den Schwerpunkt darauf, wie ein Publikumsentwicklungsplan erstellt wird (<http://www.adeptproject.eu/guidelines-set-guidelines-effective-vocational>), während sich andere auf Fähigkeiten, Umsetzung und Ergebnisse konzentrieren (<http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/The-Road-to-Results-Effective-Practices-for-Building-Arts-Audiences.pdf>).

Die meisten Organisationen, die wir analysiert haben, erreichten ihre Ziele selbstverständlich nicht in einem geradlinigen Prozess, wie er in den Toolkits beschrieben wird. Prozesse verlaufen in der Realität nur selten linear. Eine Veränderung muss eintreten können, während die alltäglichen Aktivitäten weitergeführt werden. Dieses Handbuch versucht eine Balance zwischen den bekannten Planungsinstrumenten und den Erkenntnissen dieser Studie zu finden.

### **1.1. Zur Verwendung dieses Handbuchs**

Wir konzentrieren uns auf fünf Herausforderungen, die bewältigt werden müssen, um das Publikum in den Mittelpunkt einer Kulturorganisation zu rücken. Diese Schritte sagen Organisationen weder was sie tun sollen, noch zählen sie utopische Best Practice Beispiele auf. Vielmehr sollen sie Wege aufzeigen, wie Organisationen in verschiedenen Kontexten nachhaltig publikumszentriert werden können. Das zur Verfügung gestellte **Instrument zur Selbsteinschätzung** soll diesen Prozess unterstützen (siehe Kapitel 2).

Diese **Instrumente** wurden mit dem Gedanken entwickelt, dass sie vom gesamten Team verwendet werden. Wir raten davon ab, diese als Einzelne/r zu verwenden: Publikumsentwicklung ist eine Herausforderung für die gesamte Organisation, nicht für Einzelne. Nehmen Sie sich Zeit, sich mit Kolleginnen und Kollegen darüber auszutauschen.

## **1.2. Fünf herausfordernde Schritte, die das Publikum in das Zentrum Ihrer Organisation rücken**

Sie müssen Ihren eigenen Weg finden. Die einzelnen Herausforderungen sind miteinander verknüpft und müssen möglicherweise zu unterschiedlichen Zeitpunkten bewältigt werden, doch alle sind von entscheidender Bedeutung. Es ist keine Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Einbindung des Publikums. Vielmehr handelt es sich um Überlegungen, die für eine längere Zeit im Kopf behalten werden sollten, um dauerhafte Wirkung zu zeigen.

### **Herausforderung 1. Wer sind Sie? Wen wollen Sie ansprechen?**

Der Ausgangspunkt besteht darin, sich sehr genau bewusst zu machen, wer man ist, was die eigene Arbeit von anderen abhebt und für wen man etwas erreichen möchte. Wenn Sie diesen Entwicklungsprozess mit klaren Zielen beginnen, können Sie viele Probleme, die möglicherweise später auftauchen würden, vermeiden. Wen möchten Sie ansprechen? Wer ist Ihr tatsächliches Publikum? Wer fehlt in Ihrem Publikum?

#### **Hilfreiche Fehler, die wir beobachten konnten:**

- *Es alleine zu machen. Und später herausfinden, dass die Kolleginnen und Kollegen anderer Meinung sind;*
- *„Alle“ erreichen zu wollen, ohne Unterscheidung zwischen verschiedenen Publikumssegmenten und Prioritätensetzung;*
- *Neues Publikum ansprechen zu wollen, ohne das Publikum zu berücksichtigen, das man bereits hat;*
- *Diesen Schritt auszulassen und direkt bei dem anzusetzen, was man tun möchte;*

#### **Andere haben...**

*Das **Künstlerhaus** sah sich zunächst die eigene Organisation an. Sie stellten fest, dass ihr Publikum überwiegend aus den Künstlerinnen und Künstlern selbst bestand und nicht aus der breiteren Öffentlichkeit, die man ansprechen wollte. Sie begannen damit, sich auf ihre Stärken (Künstler und Künstlerinnen als Mitglieder) und auf ein spezielles Publikumssegment (Familien) zu konzentrieren, indem maßgeschneiderte Programme entwickelt wurden.*

### **Herausforderung 2. Ein Gleichgewicht in der Prioritätensetzung finden – Die Bedürfnisse des Publikums und die eigenen Bedürfnisse**

Wie weit sind Sie bereit zu gehen, um Publikumsziele zu erreichen? Stimmen diese mit Ihren Werten und Ihrer künstlerischen Vision überein? Sie sollten sich darüber im Klaren sein, wie wichtig Ihnen Ihre Publikumsziele sind, denn es könnte ein „Preis“ dafür gefordert werden, den die Organisation nicht bereit ist zu zahlen. In diesem Stadium handelt es sich nicht um eine finanzielle Frage, sondern um eine Frage von Exzellenz und Ethik. Hier wird ein kritischer Weg beschritten, da er die künstlerische Identität infrage stellt. Sind Sie gewillt, die Programmierung Ihres Kulturangebots so anzupassen, dass es das Zielpublikum stärker anspricht? Sind Sie bereit, einen Teil Ihrer Entscheidungsgewalt aufzugeben und andere darin zu bestärken, Inhalte auf ihre eigene Weise zu interpretieren? Sind Sie bereit, Verantwortung zu teilen? Die Antworten haben einen Einfluss darauf, welches Gewicht Sie dem Publikum geben werden und unterstützen Sie darin, sich auf machbare Strategien und Aktivitäten zu konzentrieren.



**Hilfreiche Fehler, die wir beobachten konnten:**

- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Bereichen Vermittlung und Marketing stimmen zu, aber die wissenschaftliche und künstlerische Leitung nicht. Unterschiedliche Perspektiven werden nicht berücksichtigt.
- Aufwendige Arbeit mit einem Publikumssegment, indem Programme erstellt werden, die später von anderen Faktoren konterkariert werden, wie etwa Blinde das Berühren von Kunstwerken zu ermöglichen, aber keine barrierefreie Webseite anzubieten;
- Partizipationsprozesse zu starten, ohne zu wissen, wie diese zu steuern sind;

**Andere haben...**

Das **York Royal Theatre** ließ sich auf einen umfangreichen und aufreibenden Prozess ein, um eine „Übernahme“ des Theaters zu ermöglichen. Ihre gemeinsame Absicht war es, junge Menschen durch eine „Theater-basierte“ Gesamterfahrung zu stärken. Ohne das umfassende Engagement seitens der Organisation und ein Hinausgehen über reine „Geschmacksfragen“ wäre dies unmöglich gewesen.

**Herausforderung 3. Fokussieren, Zuhören und Verstehen**

Sobald Sie sich auf die Rolle des Publikums innerhalb Ihrer Prioritäten verständigt haben, ist es Zeit, sich auf die Frage, mit wem und für wen Sie arbeiten möchten, zu konzentrieren. Langfristig möchten wir alle für ein ganzes Spektrum verschiedener Publikumsschichten arbeiten – sei es das Stammpublikum, das aus Gewohnheit kommt, das Publikum, das gezielt zu einzelnen Angeboten kommt oder jenes, das spontan/zufällig kommt.

Es gibt zwei Hauptgründe dafür, diese Bemühungen zu strukturieren und zu fokussieren. Erstens besteht der einzig effektive und messbare Weg ein Publikum anzusprechen darin, es konkret zu benennen. Das bedeutet, unterschiedliche Bedürfnisse zu erkennen. Zweitens werden Sie vermutlich nicht über ausreichend Ressourcen verfügen, um alle möglichen Zielgruppen gleichzeitig ansprechen zu können. Wo möchten Sie beginnen? Was wissen Sie über Ihre Zielgruppen? Wie könnten Sie diese besser kennenlernen?

**Hilfreiche Fehler, die wir beobachten konnten:**

- „Wir sind nicht für ein bestimmtes Publikumssegment da, sondern wir wollen für alle da sein.“
- Publikum durch Überraschungseffekte ansprechen zu wollen und dabei das Stammpublikum zu vergessen, mit dem Effekt, dass loyalen Besucherinnen und Besucher sich abwenden;
- Energie unkoordiniert verpuffen lassen, alles auf einmal machen zu wollen und dabei die Gelegenheit zum Abwägen und Evaluieren versäumen;
- Zielgruppen ansprechen zu wollen, ohne ihre Bedürfnisse, Interessen und Besonderheiten zu kennen;

### **Andere haben...**

**Mercat de les Flors, the Point, Zuidplein** und andere verwendeten Datensegmentierung um Prioritäten zu identifizieren und an die verschiedenen Zielgruppen angepasste Strategien zu entwickeln. Das Team von **CAOS** nützte, mit geringen Ressourcen und ohne solide quantitative Analyse-Instrumente, qualitative Strategien, um eine beständige Beziehung zu ihrem Publikum aufzubauen. Ein Teil dieser Strategie des „Zuhörens“ führte zur der Entscheidung, eine Jobrotation innerhalb des Teams einzuführen. Jedes Teammitglied war auch eine Zeit lang am Empfang tätig, um das Bewusstsein für das, was das Publikum braucht, zu stärken.

### **Herausforderung 4. Kann ich das machen?**

Die Herausforderungen, vor die Sie das Publikum stellt, können über Ihre Möglichkeiten hinausgehen. Sind Sie in der Lage, diese Herausforderungen alleine zu bewältigen? Verfügt Ihr Team über die notwendigen Fähigkeiten? Gibt es eine Kompetenz, die Sie von außerhalb Ihrer Organisation hinzuziehen können? Sie könnten Ihrem Team Weiterbildungen anbieten – in Marketing, Kommunikation, Vermittlung, Empfang. Sie könnten erwägen, mit anderen Stakeholdern eine Partnerschaft einzugehen. Viele unserer Fallstudien zeigten, dass der Aufbau von Kapazitäten entscheidend war, um den Wandel einzuleiten. Zusätzlich zeigte die Studie, dass auch umfangreiche Partnerschaften zu einer neuen Zusammensetzung des Publikums geführt haben.

#### **Hilfreiche Fehler, die wir beobachten konnten:**

- Sie verfügen zwar über Daten, verwenden diese aber nicht für die Planung oder Evaluierung, da niemand diese Daten interpretieren und in geteiltes Wissen umwandeln kann;
- Sie verfügen über keine Daten und verlassen sich bloß auf Eindrücke;
- Sie wollen ein Publikumssegment erreichen, das außerhalb Ihres Blickfeldes ist und verwenden falsche Kanäle oder irreführende Kommunikationsmethoden
- Das Einlasspersonal ist im Umgang mit sensiblem Publikum nicht geschult

### **Andere haben...**

**Auditorio de Tenerife** und andere haben an Kapazitätsaufbauprogrammen wie ADESTE teilgenommen, weil sie das Bedürfnis nach Weiterbildung hatten. Das führte zu gemeinsamen Publikumsentwicklungsplänen für ihre Organisationen. Das **Maison des Métallos** reorganisierte sein Outreach-Team um effektiver jene Publikumsschichten zu erreichen, die als prioritär im Bereich soziale Exklusion und Bildung eingestuft wurden. Das **Renlund Museum** entwickelte eine ganze Reihe aktiver Partnerschaften mit dem Ziel, seine Publikumsentwicklungsstrategien zu stärken: mit lokalen Gruppen/Drittem Sektor, regionalen Schauspieler/innen und Projekten, Nationalmuseen, anderen Organisationen und Universitäten; gleichzeitig kooperierte es auf Gemeindeebene auch mit der Bibliothek, dem Theater, Schulen und Kindergärten. **The Point** arbeitet eng mit lokalen Partnern zusammen, unter anderem Unternehmen, Schulen, karitativen Organisationen, Künstler/innen-Netzwerken, Büchereien und einem regionalen Tanz-Netzwerk. Wenn **Bunker** in einer bestimmten Gemeinschaft aktiv wird, kooperieren sie mit Expertinnen und Experten, akademischen Institutionen sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, um mehr Informationen über die Bedürfnisse der jeweiligen Nachbarschaft zu bekommen.

### **Herausforderung 5. Konsequenzen vorhersehen**

Welche Auswirkungen wird die Publikumsentwicklung im Laufe der Zeit für Ihre Organisationen haben? Können Sie es sich leisten? Ein Publikumsentwicklungsplan erfordert Veränderungen, die für Ihre Organisation Stress bedeuten können. Selbst wenn sich im Prinzip alle einig sind, werden die ergriffenen Maßnahmen Folgen haben und Sie müssen sich sicher sein, dass Sie diese bewältigen können. Starke Besucherströme, verlängerte Öffnungszeiten, Publikum mit besonderen Bedürfnissen – all dies wird Ihr Team beanspruchen und sogar zu unangenehmen Situationen führen. Ein initiiertes, offener Prozess mit Publikumssegmenten nicht mit dem Projektende. Es bedeutet Ressourcen (personelle und finanzielle) einzuplanen, um die Partizipation und die Erwartungen der Menschen zu managen.

#### **Hilfreiche Fehler, die wir beobachten konnten:**

- *Harte Arbeit investieren, um ein bestimmtes Publikum zu gewinnen und es davon zu überzeugen, dass es dazu dazugehört, um es dann fallen zu lassen, sobald die Projektfinanzierung endet;*
- *vom starken Andrang der neuen Besucher überwältigt sein;*
- *Personen einladen an kuratorischen Entscheidungen mitzuwirken, die die Organisation dann letztlich nicht umsetzen will;*
- *Ein Service einzurichten, das über längere Zeit nicht aufrechterhalten werden kann;*
- *Sich auf ein bestimmtes Publikumssegment zu konzentrieren ohne zu berücksichtigen, welche Auswirkungen dies auf andere haben kann, z.B. Schulkinder, die im selben Raum mit ruhesuchenden Erwachsenen frei und laut spielen;*

#### **Andere haben...**

Um zu verstehen, wie sich das Publikum in der Bibliothek fühlt, entwickelte die **John Rylands Library** eine „Bewegungslandkarte“. Diese erfasste, wie sich Besucherinnen und Besucher durch den Raum bewegen und den Raum nützen – und zeigte notwendige Änderungen auf. Vorher dunkle und wenig einladende Ausstellungs- und Schauräume wurden revitalisiert. Die Erfahrung mit der „Übernahme“ führte das **York Theatre Royal** dazu, sein Leitbild und seine Personalorganisation zu ändern. Das **Maison des Métallos** betreibt nun eine Bar, die sich zwar finanziell nicht trägt, jedoch als ein wichtiger Beitrag betrachtet wird, um für eine breitere Öffentlichkeit attraktiv zu sein.

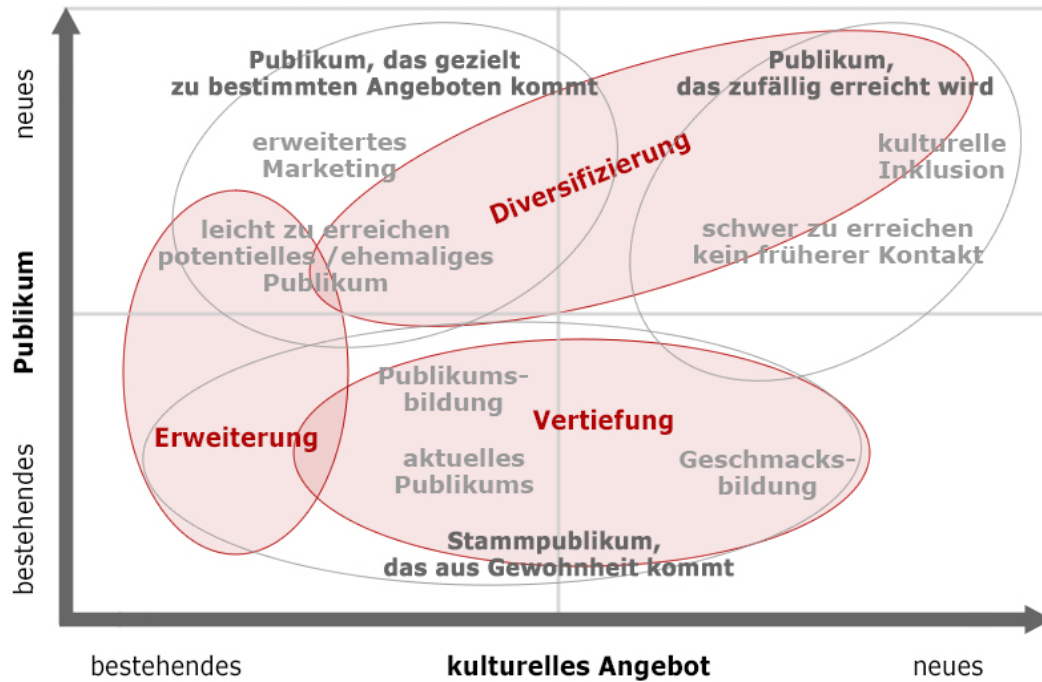
## **2. INSTRUMENT ZUR SELBSTEINSCHÄTZUNG**

### **1. Hintergrundinformation**

- 1.1 Erstellen Sie einen zusammenfassenden Überblick über das Leitbild bzw. die Aufgabe und Vision Ihrer Institution/Organisation:
- 1.2 Geben Sie die Anzahl und die Art der geplanten Aufführungen/ Ausstellungen/ Veranstaltungen an, die für das laufende und das nächste Jahr geplant sind.

### **2. Publikumsentwicklung in Ihrer Organisation/Institution – Die aktuelle Lage**

- 2.1 Stellen Sie für Ihre Organisation dar:
  - 2.1.1. die Anzahl der Angestellten
  - 2.1.2. die Anzahl der Fachkräfte, die für Aktivitäten im Bereich Publikumsentwicklung verantwortlich sind und das Budget für die Aktivitäten zur Publikumsentwicklung
- 2.2 Beschreiben Sie, wie Sie Daten und Informationen über ihr Publikum erfassen:
- 2.3 Welches sind Ihre drei größten Publikumsgruppen (zum Beispiel: Junge, Touristen, Erwachsene, Schulen, etc.)?
- 2.4 Haben Sie die Wirksamkeit Ihres Publikumsentwicklungsprogramms je evaluiert oder bewertet? Wenn ja, wie? (Teaminterne Nachbesprechungen über Beteiligungsprogramme und Veranstaltungen; Umfragen zur Teilnehmer/innenzufriedenheit; Sammlungen von Rückmeldungen/Anekdoten von Teilnehmer/innen; Fokusgruppen-Diskussionen mit Teilnehmer/innen; Online-Umfragen, Expert/innenbeobachtungen oder Blog zur Qualitätsbewertung, Newsletter, sonstiges)
- 2.5 Erfassen Sie die Ziele der Publikumsentwicklung (in Bezug auf die zentralen Konzepte für Zugang, Teilhabe und Repräsentation sowie die drei Arten der Publikums-gewinnung: Stammpublikum, das aus Gewohnheit kommt; Publikum, das gezielt bestimmte Angebote wählt und Publikum, das überraschend / zufällig kommt).
- 2.6 Erläutern Sie allgemeine die Publikumsentwicklungs-Strategien Ihrer Organisation (Mitarbeiter/innentraining, Partnerschaften, Instrumente, Verbreitung, Programmierung, etc.).
- 2.7 Wenn Sie Ihre jüngsten Aufführungen/Ausstellungen/Veranstaltungen betrachten, erwiesen sich Ihre Initiativen zur Publikumsentwicklung als wirksam? Was funktionierte und was nicht? Was könnte verbessert werden?
- 2.8 Haben Sie Veränderungen in der Organisation vorgenommen, um einen stärker publikumszentrierten Zugang zu erreichen? Wenn ja, beschreiben Sie diese kurz.
- 2.9 Haben Sie ein bestimmtes Managementtool entwickelt, um Aktivitäten zur Publikumsentwicklung zu implementieren? (z.B. einen Plan zur Publikumsentwicklung, Marktanalysen, etc.)?
- 2.10 Verorten Sie Ihre Organisation: Welche Bereiche decken Sie heute ab?



### 3. Publikumsentwicklung in Ihrer Organisation/Institution: Die Zukunft

1.1. Beschreiben Sie ihre künftigen Aktivitäten zur Publikumsentwicklung:

Ziele

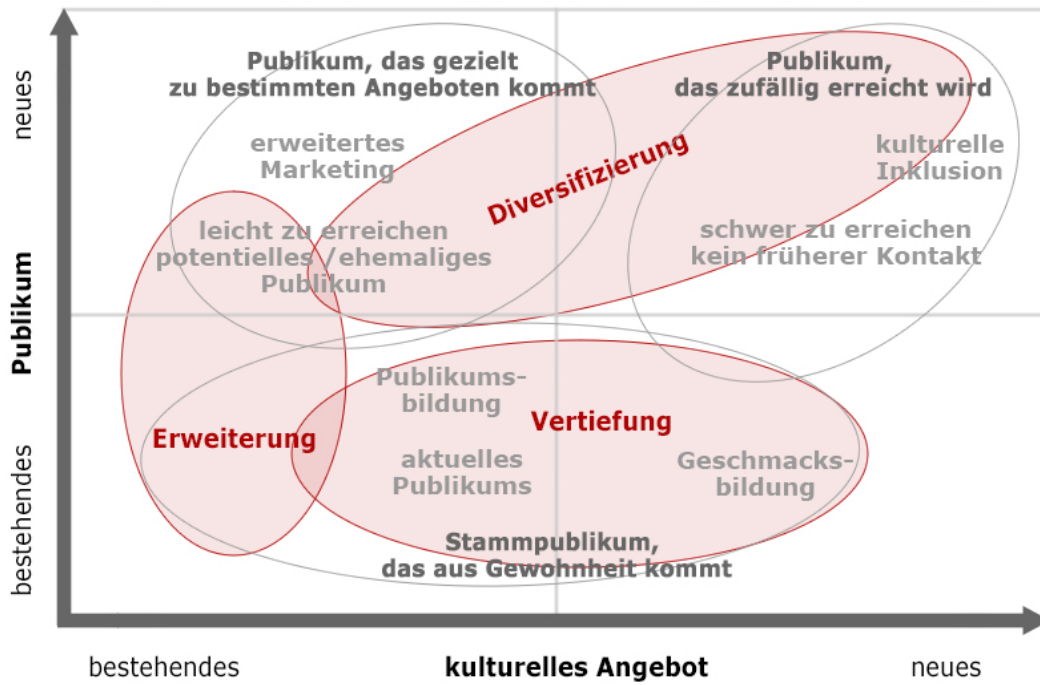
Zielgruppen

Strategien/Instrumente

Gewünschtes Ergebnis

Wie werden Sie diese messen?

1.2. Tragen Sie Ihre Organisation wieder ein: Wie werden Sie alle Bereiche abdecken?



## **HOW TO OBTAIN EU PUBLICATIONS**

### **Free publications:**

- one copy: via EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- more than one copy or posters/maps: from the European Union's representations ([http://ec.europa.eu/represent\\_en.htm](http://ec.europa.eu/represent_en.htm)); from the delegations in non-EU countries ([http://eeas.europa.eu/delegations/index\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/index_en.htm)); by contacting the Europe Direct service ([http://europa.eu/europedirect/index\\_en.htm](http://europa.eu/europedirect/index_en.htm)) or calling 00 800 6 7 8 9 10 11 (freephone number from anywhere in the EU) (\*).

(\* ) The information given is free, as are most calls (though some operators, phone boxes or hotels may charge you).

### **Priced publications:**

- via EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).