

Установча зустріч Мережі збереження культурної спадщини України
3 липня 2024 року, м.Київ
Звіт
про проведення інтерактивної частини зустрічі

Зміст

ВСТУП

Ключові етапи групової роботи у форматі “Стратегія стейкхолдерів”	2
Вибір стейкхолдерів сфери захисту культурної спадщини	3

ЗМІСТ НАПРАЦЮВАНЬ

Організації захисту культурної спадщини	5
Органи влади	10
Громадяни в громадах	14
Бізнес.....	18
Медіа.....	21
Фахівці та науковці сфери захисту культурної спадщини, митці.....	24
Інституції, які створюють наративи про культуру.....	26
ПІДСУМКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	31

Анна Валенса - PhD, філософ, методолог допомагаючих професій, фасилітаторка діалогу.

Для проведення інтерактивної частини Установчої зустрічі Мережі було обрано метод “Стратегії стейкхолдерів”, детальний опис

<https://docs.google.com/document/d/1vS14bHFFLMSTnUrbVx8u0j0mYqrplHyHW26s8IT7aKk/edit?usp=sharing>.

Київ 2024

Звіт підготовлено Мережею захисту національних інтересів «АНТС» в рамках Програми сприяння громадській активності «Долучайся!», що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та здійснюється Pact в Україні. Зміст цього заходу є винятковою відповідальністю Pact та його партнерів і не обов'язково відображає погляди USAID або уряду США.

Ключові етапи групової роботи:

1. **Узгодження списку стейкхолдерів*** та обрання 7ми стейкхолдерів для роботи у форматі “Стратегії стейкхолдерів” (опис потреб стейкхолдера, реального та бажаного формату стосунків між стейкхолдерами сфери з точки зору конкретного суб’єкта, ключових змін та плану дій з точки зору даного суб’єкта)
2. **Робота у форматі “Стратегії стейкхолдерів”** (World cafe, Needs Model, Mapping)
3. **Презентації напрацювань**

Початок роботи

Учасники були натхненні першою частиною заходу, де було акцентовано ключову цінність культурної та природної спадщини як основи української ідентичності, всебічно представлено різноманітні галузі, напрямки та підходи до збереження та управління даною сферою в Україні, підкреслено виклики та проблеми галузі до, в умовах і після війни. Можливість групового обговорення у запропонованому форматі викликала зацікавленість та готовність брати участь, деякі експерти, які брали участь у панельних дискусіях, залишилися для групової роботи, що збагатило дискусію і наснажило всіх присутніх.

На початку фасилітаторкою було прояснено поняття стейкхолдер* та підхід до групової взаємодії, коли присутні зможуть спочатку визначити **пріоритетність стейкхолдерів для подальшого дослідження їх потреб**, інтересів, стосунків - щоб зрештою описати необхідні кроки змін у сфері захисту та управління культурною спадщиною. *Стейкхолдер - група / спільнота / інституція / організація, яка має значення, зацікавленість та вплив (як позитивний, так і негативний) у досліджуваній сфері

До розгляду учасників було запропоновано попередній список стейкхолдерів (16 суб’єктів), який було підготовлено у співпраці з експерткою проєкту Катериною Чуєвою:

Орієнтовний список типів стейкхолдерів у сфері захисту культурної спадщини:

1. ВР, Міністерство культури та інформаційної політики та інші міністерства і ЦОВВ (центральні органи виконавчої влади)
2. ОМС, КП
3. Освітні інституції /школи, ВНЗ/
4. Організації, що займаються збереженням культурної спадщини /державні та недержавні - можна розділити, включно з музеями та заповідниками/
5. Бізнес український (та закордонний?), готовий підтримувати культуру та збереження спадщини /від тих, хто знає як на цьому заробити - до патріотичних підприємців інших галузей, які готові допомогти на місцях, а

також цілих культурних кластерів в Україні та світі - можна виділити кілька конкретних груп/

6. Міжурядові, міжнародні, іноземні організації (зокрема, донорські), які підтримують культурну спадщину
7. Громадяни / Споживачі культурних продуктів та спадщини в Україні /різні групи можна актуалізувати - зокрема “Військові та члени їх сімей”, ВПО, “Сім’ї загиблих”
8. Правоохоронні органи
9. Забудовники / девелопери (можливо сюди ж + Мінрегіон (він же Мінвідновлення, Мінінфраструктури) та Комітет ВР з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування)
10. Колекціонери (можливо сюди ж або окремо - любителі металодетекторного пошуку)
11. Науковці, релевантні для сфери
12. Митці / Творча Спільнота
13. Майбутні покоління українців
14. Сучасна світова спільнота в цілому та окремі культурні діячі зокрема
15. Українці в світі
- 16.... інші...

В ході групового обговорення на установчій зустрічі до списку було внесено деякі зміни, зокрема, групу “науковці...” було замінено на **Фахівці** (археологи, культурологи, інші експерти в галузі), а також додано групу **Інституції, що формують наративи** (урядові та неурядові організації, які впливають на ідеологію у сфері захисту культурної та природної спадщини і створюють ключові наративи). Доповнений список (18 суб’єктів) було розміщено на фасилітаційній стіні для голосування. Також до групи “Громадяни” було додано “Громади” як спільноти громадян на місцевому рівні.

Вибір стейкхолдерів сфери захисту культурної спадщини.

Процес і результати голосування

Присутнім було запропоновано обрати 5 стейкхолдерів, яких вони бачать ключовими у сфері і вважають необхідним обговорити в ході сьогоднішньої групової роботи їх потреби та вплив. Результати голосування подано в таблиці нижче. Однакову кількість балів при голосуванні набрали Фахівці, Науковці та Митці - учасниками було прийнято рішення об’єднати їх в одну групу і включити в обговорення сьогодні.

Стейкхолдер	бали
1. Організації, що займаються збереженням культурної спадщини /державні та недержавні, включно з музеями та заповідниками/	16
2. ВР, Міністерство культури та інформаційної політики та інші міністерства і ЦОВВ /центральні органи виконавчої влади/	16
3. Громадяни і Громади - споживачі культурних продуктів та спадщини в Україні /серед них різні групи можна актуалізувати - зокрема "Військові та члени їх сімей", ВПО, "Сім'ї загиблих"	15
4. Бізнес , готовий підтримувати культуру та збереження спадщини - від тих, хто знає як на цьому заробити - до патріотичних підприємців інших галузей, які готові допомагати на місцях, а також цілих культурних кластерів в Україні та світі	15
5. Медіа	10
6. Інституції , урядові та неурядові організації, які впливають на ідеологію у сфері захисту культурної та природної спадщини і створюють ключові наративи	9
7. Фахівці (археологи, культурологи, інші експерти в галузі) Науковці , релевантні для сфери Митці та діячі культури	по 8 балів кожна група
8. ОМС, КП Освітні інституції - школи, ВНЗ Міжурядові, міжнародні, іноземні організації (зокрема, донорські), які підтримують культурну спадщину	по 7 балів кожна група
9. Забудовники / девелопери (можливо сюди ж + Мінрегіон (він же Мінвідновлення, Мінінфраструктури) та Комітет ВР з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування)	6
10. Сучасна світова культурна спільнота в цілому та окремі культурні діячі зокрема	5
11. Правоохоронні органи	3
12. Українці в світі / діаспора	2
13. Майбутні покоління українців	1

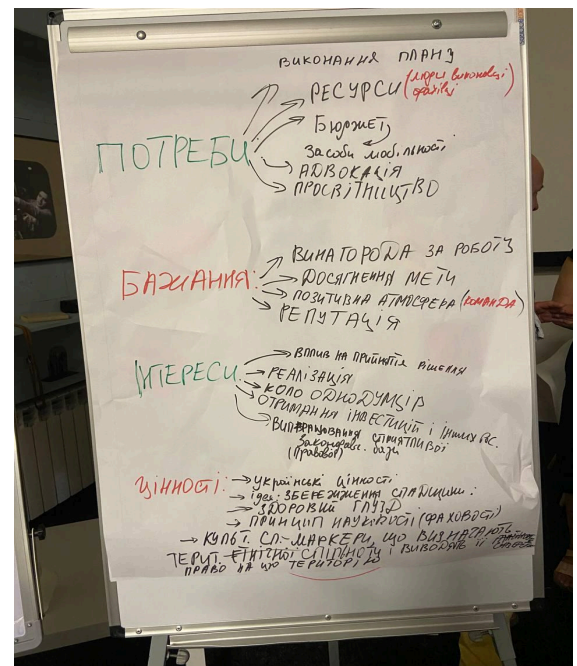
Формат “Стратегії стейкхолдерів”

Для опрацювання потреб і стосунків стейкхолдерів було обрано **7 суб'єктів, що набрали найбільшу кількість голосів**. Це пов'язано з кількістю присутніх у залі учасників (28-30), оскільки необхідна мінімальна кількість учасників за одним столом World Cafe - 4 людини. Кожен з 7ми столів World Cafe було присвячено одному з 7ми стейкхолдерів. Формат “Стратегії стейкхолдерів” складався з **5ти раундів, в кожному з яких присутні зосереджувалися і діяли з точки зору того стейкхолдера, за столом якого вони знаходились**. Між раундами присутні змінювали стіл і відповідно переключали свій фокус уваги на іншого стейкхолдера і міркували з його перспективи. Хранителями/зберігачами змісту напрацювань учасників були заздалегідь підготовлені волонтери, які фіксували напрацювання присутніх та переказували кожній групі в наступному раунді напрацювання попередньої групи. За допомогою зовнішніх хранителів вдалося забезпечити максимальну залученість учасників до обговорення змісту.

ЗМІСТ НАПРАЦЮВАНЬ

1. Організації, що займаються збереженням культурної спадщини /державні та недержавні, включно з музеями та заповідниками/

Організації, що займаються збереженням культурної спадщини	
Потреби	- виконання плану - ресурси (люди, виконавці, фахівці) - бюджет - засоби мобільності - адвокація - просвітництво
Бажання	- винагорода за роботу - досягнення мети - позитивна атмосфера (команда) - репутація
Інтереси	- вплив на прийняття рішення - реалізація - коло одностумців - отримання інвестицій і інших ресурсів - випрацювання сприятливої законодавчої (правової) бази
Цінності	- українські цінності - ідея збереження спадщини - здоровий глузд - принцип науковості (фаховості) - культ.сп.-маркери, що визначають територіальну спільноту і виводять її справжнє право на цю територію



Щодо потреб Організацій захисту КС, варто звернути увагу на кілька векторів:

1. Типовий для традиційно недофінансованих бюджетних організацій запит на: матеріальну підтримку - “ресурси (люди, виконавці, фахівці)”, “бюджет”, “засоби мобільності”; бажання мати гідну “винагороду за роботу”; інтерес “отримання інвестицій і інших ресурсів” свідчать про **загальне відчуття виснаженості та недостатнього поціновування сфери КС** в країні. Цей стан є звичним, підбір слів (“бюджет, винагорода, інвестиції”, уникнення прямого використання слів “фінансування, гроші, ЗП працівників”) свідчить про звичку називати очевидні потреби прийнятними в публічному полі словами, не очікувати швидкого визнання цих потреб. Водночас опис інших потреб на всіх 4х рівнях - показує розуміння в спільноті зв'язку між цінністю (вноском працівників, їх експертністю та переконаннями, значущістю результатів, рівнем навичок) та ціною (кількістю та вартістю їхніх послуг, розміром винагороди, необхідною матеріальною базою для виконання обов'язків).

2. Вектор “виконання плану” (як фізична потреба), “досягнення мети” (як бажання), “реалізація” (як інтерес) та “здоровий глузд” (як цінність) - демонструють **спроможність Організацій захисту КС до послідовних та результативних дій**, які відповідають їх розумінню цінностей та можливостям втілення планів у відповідності з навичками.

3. Винесення тем адвокації та просвітництва на рівень фізичних потреб може свідчити про **почуття незахищеності та непобаченості/непочутості** представниками Організацій захисту КС у соціо-культурному та політико-економічному полі України загалом.

4. Бажання позитивної атмосфери в команді та високої репутації **усвідомлюється і релевантно оцінюється як важлива емоційна потреба**. Загалом поняття репутації Організації у певній галузі швидше стосується рівня інтересів, за певних умов навіть - цінностей (як наприклад репутація представників країни на міжнародному рівні). Водночас репутація - дійсно є емоційно-зарядженим явищем і може відчуватися як бажання, особливо поки з нею не працюють системно і не ставлять за мету чи показник успішності Організації.

5. Виокремлено та чітко усвідомлюються ключові інтереси, як “вплив на прийняття рішень у сфері”, “випрацювання сприятливої законодавчої (правової) бази”, “коло однодумців”. Це означає **усвідомлення Організаціями захисту КС себе як важливих суб'єктів сфери, їх готовність брати більш активну участь у трансформації галузі**.

6. Ціннісне підґрунтя організацій говорить про них як про інституції, спроможні фокусуватися на темі національної ідентичності (“українські цінності”, “ідея збереження спадщини”, “культурні та суспільні маркери, що визначають територіальну спільноту і виводять її справжнє право на цю територію”) та підтримувати процеси реконцептуалізації історичного надбання в контексті нових викликів на етапі відстоювання України як незалежної демократичної держави з розвиненим громадянським суспільством.

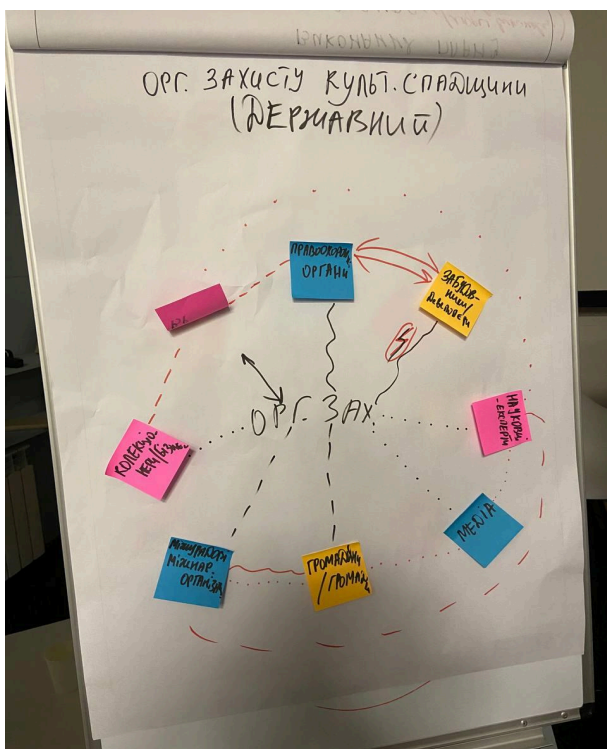
Існуюча і бажана карта взаємодії стейкхолдерів сфери від імені Організацій, що займаються збереженням культурної спадщини.

Учасники зазначили, що наразі всі хто залучені до охорони КС, між собою майже не взаємодіють, слабо розуміють хто має чим займатися і до кого звертатися, коли є певні проблеми.

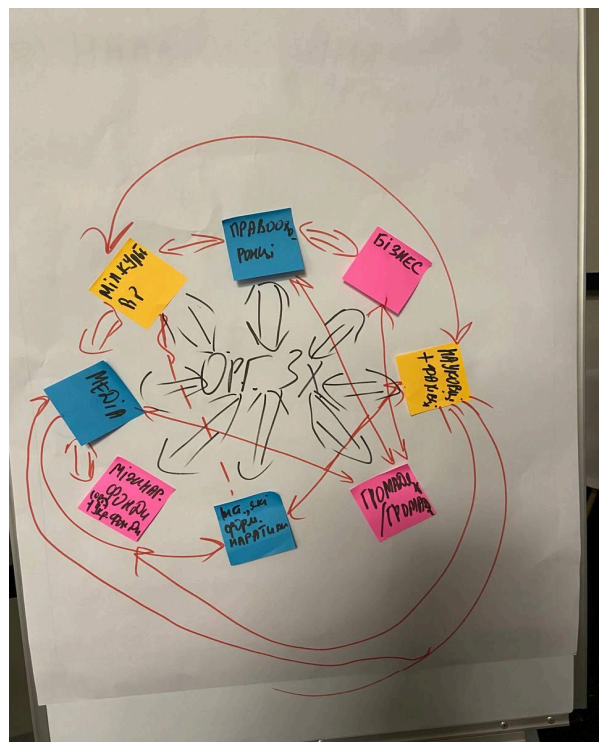
Стійкі зв'язки (суцільна лінія), тобто взаємні обміни інформацією, допомогою, добре впорядковані і організовані стосунки, хороший результат у вирішенні проблем, ефективна співпраця у Організацій захисту КС є лише з Верховною радою та Міністерствами (ЦОВВ)

Також стійка взаємодія (суцільна лінія) відзначена між Правоохоронними органами та Девелоперами/забудовниками, з кожним з яких у Організацій захисту КС є більш-менш регулярний обмін допомогою та/або інформацією, як правило - спонтанний, за потребою.

Існуючі наразі зв'язки



Бажані зв'язки



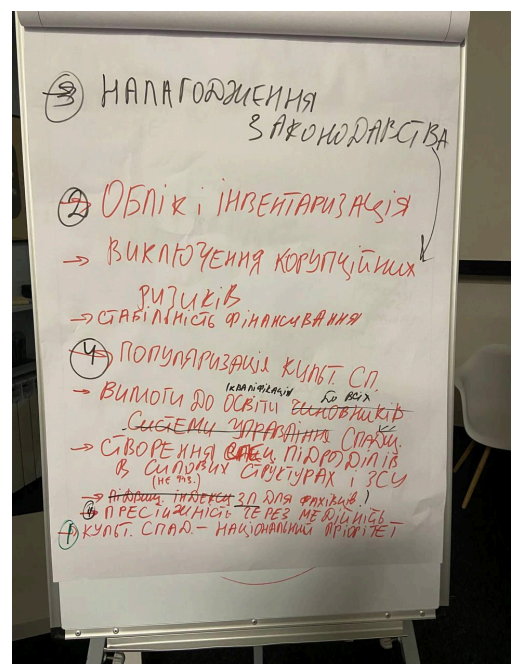
Міжнародні організації та Громади/Громадяни, з точки зору Організацій захисту КС взаємодіють між собою більш менш регулярно (хвиляста лінія), але у самих Організацій захисту КС з Міжнародними організаціями та Громадами/Громадянами контакт відривчастий/ситуативний (пунктирна лінія).

Випадковий, явно не достатній зв'язок (точкова лінія) у Організацій захисту КС - з такими суб'єктами як Науковці/Експерти, Медіа, Колекціонери та Бізнес.

Щодо бажаних стосунків - учасники описали картину, коли самі Організації захисту КС знаходяться у активній взаємодії (подвійні суцільні лінії) з усіма зазначеними суб'єктами, а також між іншими суб'єктами сфери захисту культурної спадщини існують взаємно відкриті зв'язки (суцільні лінії). Так Науковці мають знаходитись у взаємно активних стосунках з ВР і Мінкультом, Медіа та Міжнародними фондами, а Медіа мають мати більш щільний взаємний зв'язок з Інституціями, які формують наративи.

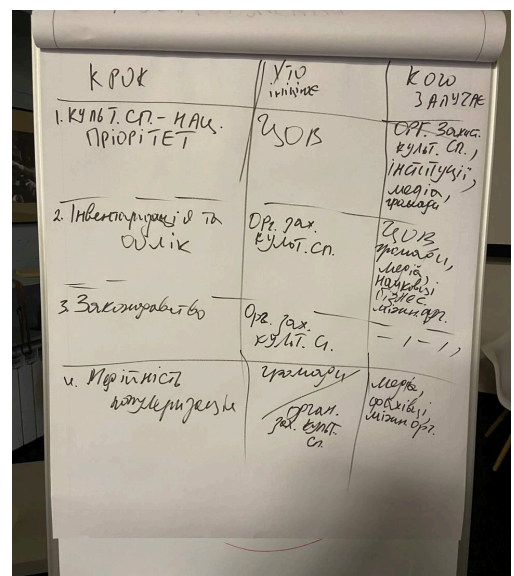
Ключові зміни та кроки дій з точки зору Організацій, що займаються збереженням культурної спадщини /Організації збереження КС/

№	Зміст кроку / зміни
1	Культурна спадщина - національний пріоритет
2	Облік і інвентаризація КС
3	Налагодження законодавства, зокрема виключення корупційних ризиків
4	Популяризація культурної спадщини, зокрема престижність через медійність
-	Вимоги до освіти (кваліфікації) всіх, зокрема працівників системи управління КС
-	Створення спец. підрозділів в силових структурах і ЗСУ



Деталізація кроків змін, їх ініціаторів та залучених стейкхолдерів

Порядок кроків	Хто ініціює крок?	Кого залучає?
1. Культурна спадщина - національний пріоритет	ЦОВВ, "які залучають майже всіх через внесення змін в Закон про Національну безпеку, де буде визнано що національні цінності України - це один з елементів національної безпеки - духовний розвиток і збереження нації"	Організації захисту культурної спадщини, інституції, медіа, громади



2. Інвентаризація та облік КС	Організації захисту культурної спадщини мають запропонувати форми обліку, що буде потім відображено в законодавстві	ЦОВВ, громади, медіа, науковці, бізнес, міжнародні організації
3. Законодавство	Організації захисту культурної спадщини, законодавство - інструментарій, що відповідає першим двом етапам	ЦОВВ, громади, медіа, науковці, бізнес, міжнародні організації
4. Популяризація і медійність	Громади і організації захисту культурної спадщини	Медіа, Фахівці, Міжнародні організації

Організації збереження КС першим кроком для якісної зміни сфери захисту культурної спадщини бачать **підвищення пріоритетності сфери КС на національному рівні - до важливості рівня національної безпеки**. Це пов'язано з очевидністю викликів для української ідентичності, які постали в ході повномасштабного вторгнення росії в Україну, коли збереження, піклування, осмислення та реінтерпретація надбань культурної спадщини є ключовим ресурсом для об'єднання нації навколо української національної ідеї та розуміння того, що означає бути громадянином України. В цьому контексті **Організації захисту КС потребують ініціативи Органів влади**, які на думку присутніх мають надати імпульс усім стейкхолдерам сфери захисту КС для розвитку сфери захисту КС на якісно новому рівні.

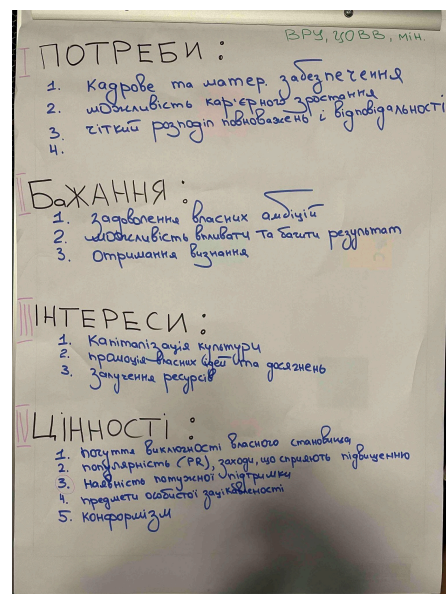
Наступним за значущістю фокусом уваги має бути **інвентаризація та облік КС, де ініціатива вже належатиме Організаціям захисту КС, які запропонують форми обліку та інші необхідні механізми збереження**, що в свою чергу потребуватимуть законодавчого відображення.

На етапі роботи з законодавством **Організації захисту КС бачать себе активними учасниками**, потребуючи бути не лише поінформованими, а також **долученими у якості експертів та працівників “поля”**, які мають реальний контакт з різноманітною проблематикою КС у регіонах України та здатні оцінити наскільки законодавчий інструментарій відповідає потребам сфери захисту КС - від об'єктів, до професіоналів та інших зацікавлених сторін. Варто **приділити особливу увагу організації можливості такої аналітичної та адвокаційної роботи Організацій захисту КС, яка могла би бути релевантно вбудована в законотворчий процес** щодо КС, який наразі відбувається.

Велику роль наразі грає **популяризація теми захисту і збереження культурної спадщини** на національному, регіональному і локальному рівнях. Ініціатива тут, на думку учасників, має належати Громадам і Організаціям захисту КС, які залучаючи Медіа, Фахівців та Міжнародні організації - розширюють свій вплив та підвищується значущість теми КС у публічному середовищі.

2. Органи влади

Потреби	- кадрове та матеріальне забезпечення - можливість кар'єрного зростання - чіткий розподіл повноважень і відповідальності
Бажання	- задоволення власних амбіцій - можливість впливати та бачити результат - отримання визнання
Інтереси	- капіталізація культури - промоція власних ідей та досягнень - залучення ресурсів
Цінності	- почуття виключності власного становища - популярність (PR), заходи, що сприяють підвищенню - наявність потужної підтримки - предмети особистої зацікавленості - конформізм



Рівень важливості Органів державної влади (ВР, ЦОВВ, Міністерства, зокрема Мінкульт) для присутніх був дуже високим - 16 балів у голосуванні, стільки ж отримали в якості стейкхолдера і самі Організації захисту КС, представники яких були учасниками події. Тобто учасники бачать саме державні Органи влади паритетним, рівнозначущим партнером у справі захисту культурної спадщини разом з їх власним впливом як Організацій захисту КС.

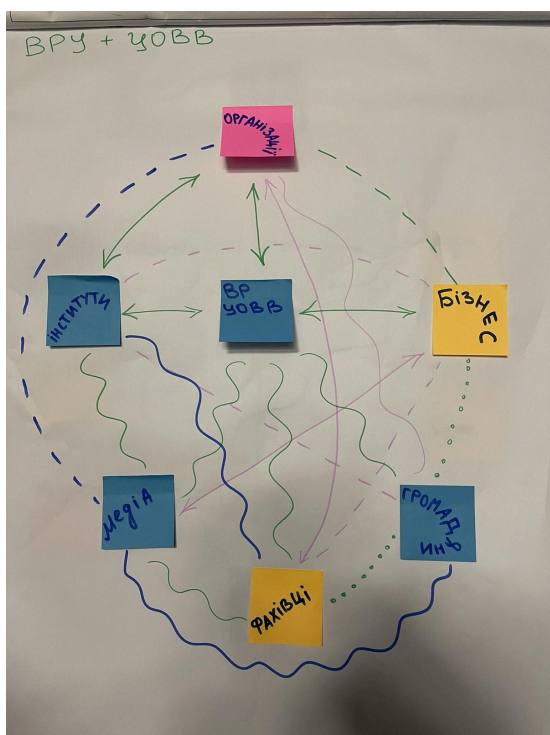
Опис потреб Органів влади учасниками акцентує наступні аспекти:

- **Матеріальне благополуччя і особисті вигоди представників ЦОВ:** “кадрове та матеріальне забезпечення” (потреби), “залучення ресурсів” та “капіталізація культури” (інтереси), “предмети особистої зацікавленості” (цінність)
- **Кар'єрне просування та особистий успіх:** “можливість кар'єрного зростання” (записано в розділі потреб, хоч зазвичай кар'єра - це раціональний інтерес), “задоволення власних амбіцій” (бажання), “промоція власних ідей та досягнень” та “отримання визнання” (інтерес), “популярність (PR), заходи, що сприяють підвищенню” (зазначено як цінність, хоч зазвичай являється раціональною потребою - інтересом)
- **Вплив/Результат:** “можливість впливати та бачити результат” (зазначено як бажання, хоч вплив - зазвичай є інтересом або цінністю), “почуття виключності власного становища” та “наявність потужної підтримки” (цінності)
- **Професійні менеджерські якості або вимоги управлінців:** “чіткий розподіл повноважень і відповідальності” (зазначено як фізична потреба, хоч зазвичай це раціональний інтерес)

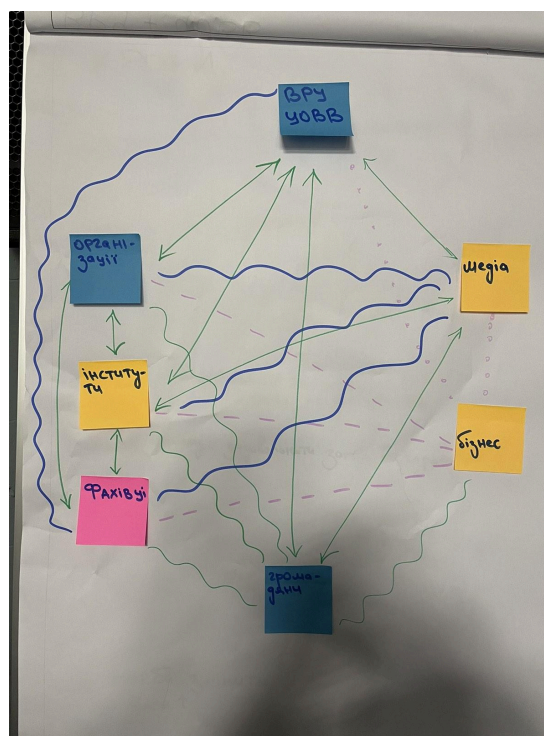
Таким чином Органи влади для учасників постають як **впливовий і важливий суб'єкт сфери захисту КС**, в основному сфокусований на власних, часто **індивідуальних інтересах і в кращому разі “капіталізації культури”**. Жодна інша потреба в описаній моделі не стосується власне захисту культурної спадщини. Опосередковано теми культури може стосуватись хіба що “потреба в PR”. Однією з задач в ході проєкту може бути робота з “олюднення” образу Органів влади для представників Організацій захисту культурної спадщини за рахунок налагодження містків у контактах між профільними представниками ЦОВ та учасниками Мережі захисту КС. Також участь у обговоренні питань, які впливатимуть на прийняття рішень у сфері політик захисту та управління КС, в адвокаційній діяльності щодо прийняття та реалізації таких політик може викликати більшу довіру до Органів влади, змінити описаний вище усталений образ та вирівняти стосунки для створення атмосфери конструктивної співпраці.

Існуюча і бажана карта взаємодії стейкхолдерів сфери з точки зору ВРУ (Верховна Рада України) та ЦОВВ (Центральні органи виконавчої влади)

Існуючі наразі зв'язки



Бажані зв'язки



З ролі ЦОВВ учасники зазначають хороші зв'язки (суцільна лінія) з Організаціями захисту КС, інститутами, які формують наративи та Бізнесом. Також з точки зору владних інституцій хороший зв'язок є (або має бути за їх уявленнями) у Бізнесу та Медіа, а також у Організацій захисту культурної спадщини з Фахівцями (включно науковці і митці). Також більш-менш постійний зв'язок (хвиляста лінія)

Органи влади мають (або вважають що мають) з Громадянами, Фахівцями і Медіа. Органи Влади передбачають, що Медіа мають більш-менш постійний зв'язок з Фахівцями та Громадянами у темі культурної спадщини.

Організації захисту КС, на думку Органів влади, мають відривчастий і ситуативний зв'язок (пунктирна лінія) з Бізнесом і Медіа. Також Інститути, що формують наративи мають відривчастий, ситуативний зв'язок (пунктирна лінія) з Бізнесом і Громадянами. Найслабшими з точки зору Органів влади є зв'язки Громадян з Бізнесом і Фахівцями.

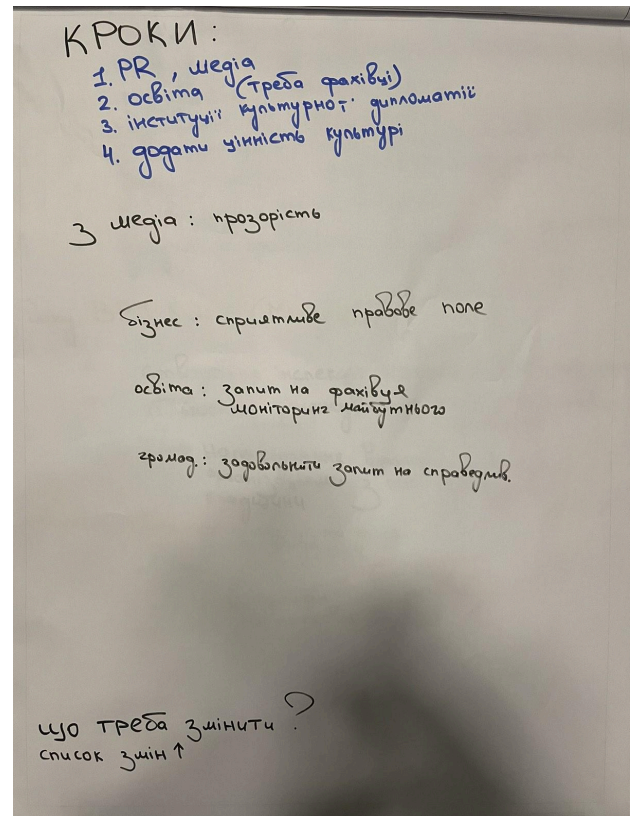
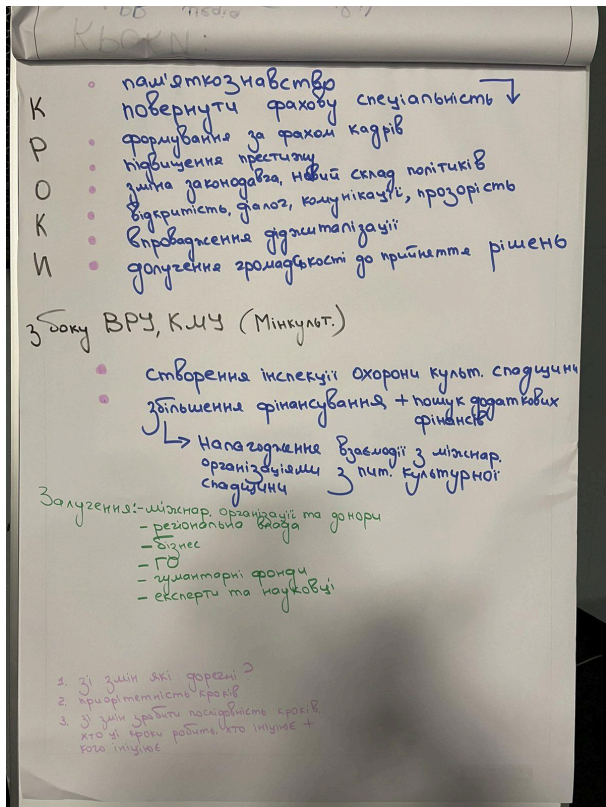
Загалом існуюча картина стосунків у сфері захисту культурної спадщини виглядає для Органів влади в Україні цілком прийнятною якщо не благополучною, принаймні їх зв'язки з ключовими суб'єктами, які мають значення для сфери (Організації захисту КС, Інституції які створюють наративи та Бізнес) - на їх погляд знаходяться в хорошому контакт з ними (суцільні прямі лінії). Зв'язки другого порядку значущості (хвилясті лінії - більш-менш регулярний контакт, за потребою) теж зображають доволі благополучну картину сфери у баченні Органів влади.

Як Органи влади бачать зміну на краще у сфері захисту КС? Це перш за все впорядкування (послідовне ієрархічне зображення зліва) стосунків між Організаціями захисту КС, Інституціями що створюють наративи та Фахівцями КС, а також вибудовування більш прямих стосунків з Медіа та Громадянами щодо КС. Також для Органів влади очевидна потреба більш активного і взаємного контакту між Інституціями, що створюють наративи та Медіа. Більш-менш регулярний зв'язок Органи влади хотіли би мати, як і раніше, прямий контакт з Фахівцями сфери КС. Також їм хотілося б бачити більш-менш постійний зв'язок Фахівців і Бізнесу з Громадянами. Від Бізнесу Органи влади очікують, як і на першій карті, відривчастого (не дуже системного, час від часу) зв'язку з Організаціями, Інституціями та Фахівцями сфери захисту КС і менш активної взаємодії з медіа (достатньо точкового зв'язку). Також в ідеальній картині реальності Органи влади хотіли б меншого (точкового) контакту з Бізнесом з приводу КС.

Ключові зміни та кроки дій від Органів влади

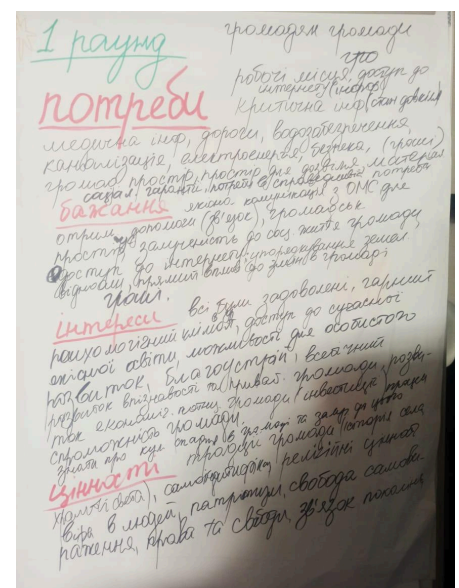
№	Зміст кроку / зміни	Хто ініціює крок і к	Кого залучає?
1	Створення інспекції охорони культурної спадщини	ВРУ, КМУ, Мінкульт	міжнародні організації та донори, регіональна влада, бізнес, гуманітарні фонди, експерти та науковці
2	Збільшення фінансування +	ВРУ,	міжнародні організації та

	пошук додаткових фінансів	КМУ, Мінкульт	донори, регіональна влада, бізнес, гуманітарні фонди, експерти та науковці
3	Налагодження взаємодії з міжнародними організаціями з пит. культурної спадщини	ВРУ, КМУ, Мінкульт	міжнародні організації та донори, регіональна влада, бізнес, гуманітарні фонди, експерти та науковці
Зміни, важливі у сфері збереження культурної спадщини з точки зору Органів влади (1)			
-	Пам'яткознавство - повернути фахову спеціальність		
-	Формування за фахом кадрів		
-	Підвищення престижу сфери КС		
-	Зміна законодавства, новий склад політиків		
-	Відкритість, діалог, комунікація, прозорість		
-	Впровадження діджиталізації		
-	Долучення громадськості до прийняття рішень		
Кроки і список змін у сфері збереження КС (2)			
1	PR, Медіа		
2	Освіта /потрібні фахівці/		
3	Інститути культурної дипломатії		
4	Додати цінність культурі		
-	Медіа - прозорість		
-	Бізнес - справедливе правове поле		
-	Освіта - запит на фахівця, моніторинг майбутнього		
-	Громади /задовольнити запит на справедливість/		



3. Громадяни та громади

Потреби	робочі місця, доступ до інтернету (інформації), критична інфраструктура, стан довкілля, медична інф., дороги, водозабезпечення, каналізація, електроенергія, безпека, гроші, громадський простір, простір для дозвілля, соціальні гарантії, потреби в справедливості
Бажання	якісна комунікація з ОМС для отримання допомоги (зв'язок), громадськ. простір, залученість до соц. життя громади, доступ до інтернету, упорядкування земельних відносин, прямий вплив до змін в громаді
Інтереси	всі були задоволені, гарний психологічний клімат, доступ до сучасної якісної освіти, можливості для особистого розвитку, благоустрій, всебічний розвиток впізнаваності та привабливості громади, розвиток економічного потенціалу громади (інвестиції), працеспроможність громади, знати про культурну спадщину в громаді
Цінності	традиції громади (історія села, храмові свята), самоідентифікація, релігійні цінності, віра в людей, патріотизм, свобода самовираження, права та свободи, зв'язок поколінь



Стейкхолдер “Громадяни”, розширений учасниками через поняття “Громади” набрав під час голосування 15 балів - усвідомлюється учасниками як кінцевий споживач, бенефіціар культурної спадщини в Україні. Саме через звернення до культурної спадщини жителі України отримують імпульс до розуміння власної національної ідентичності - і це стає основою стійкості та самозарадності нації, відчуття її неперервності в історії та обґрунтованості її вибору бути вільною та незалежною, мати демократичний соціальний устрій, цінувати свободу та людяність. Також поняття “Громада” додає розуміння важливості локальних спільнот в Україні, що об’єднують громадян в просторі та часі через місцеві традиції, наративи та практики поціновування КС, що є зрештою носіями культурних патернів нації.

Ключові аспекти потреб Громадян в громаді:

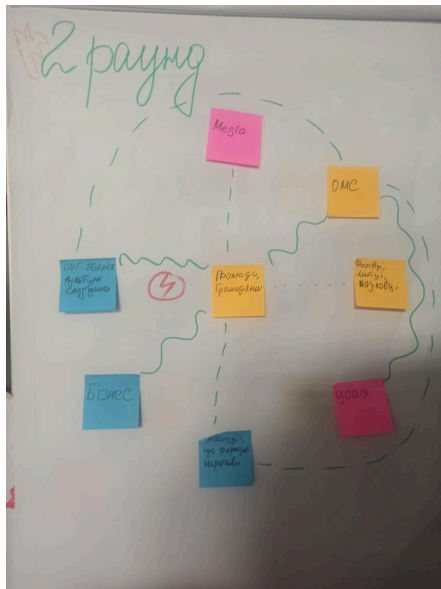
- **Безпека та матеріальне благополуччя, благоустрій:** “доступ до інтернету (інформації), критична інфраструктура, стан довкілля, медична інф., дороги, водозабезпечення, каналізація, електроенергія, безпека, гроші” (потреби), громадський простір і доступ до інтернету (як потреба і бажання - повторюється двічі), “благоустрій” (інтерес)
- **Психологічний комфорт та комунікація в громаді:** “всі були задоволені, гарний психологічний клімат” (описано як інтерес, хоча виражає емоїну потребу, бажання), “залученість до соц. життя громади” (бажання), “простір для дозвілля”(бажання)
- **Стосунки з ОМС:** “якісна комунікація з ОМС для отримання допомоги (зв’язок)” (описано як бажання, хоча являється цілком раціональним інтересом, усвідомленим запитом на сервіси від органів місцевого самоврядування - ОМС), “впорядкування земельних відносин” (описано як бажання, хоча являється раціональним інтересом, який зокрема стосується дій ОМС та пов’язаний з рішеннями ЦОВ)
- **Економічна спроможність та розвиток:** “прямий вплив до змін в громаді”(описано як бажання, хоча є раціональним інтересом), “доступ до сучасної якісної освіти, можливості для особистого розвитку, працеспроможність громади” (інтереси)
- **Ідентичність громади:** “всебічний розвиток впізнаваності та привабливості громади”, “знати про культурну спадщину в громаді” (інтереси), “традиції громади (історія села, свята), самоідентифікація, релігійні цінності, віра в людей, патріотизм, свобода самовираження, права та свободи, зв’язок поколінь ” (цінності)

Попри велику увагу, що присвячено аспектам матеріального благополуччя та організації життя і побуту в громаді - **ціннісний рівень і рівень інтересів громадян в громадах щільно пов’язаний з культурною спадщиною.** Йдеться про “обличчя громади” - потребу в самоідентифікації, знанні місцевих традицій та КС громади, залучення представників різних стейкхолдерів в громадах, розвиток впізнаваності та

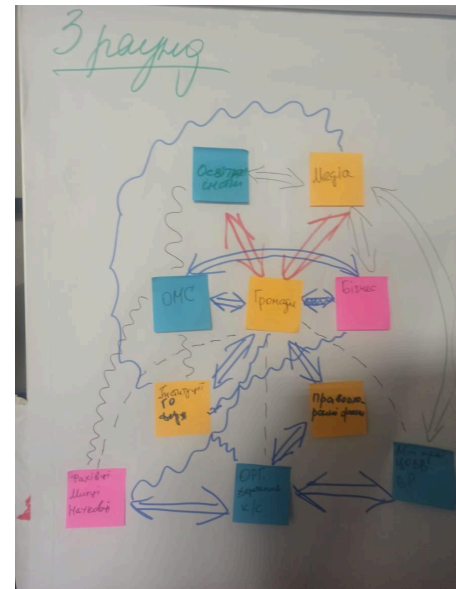
привабливості громади - тобто локальні спільноти потребують розвитку сфери КС і можуть активно підтримувати ініціативи знизу.

Існуюча і бажана карта взаємодії стейкхолдерів сфери очима Громадян в громадах

Існуючі наразі стосунки



Бажані стосунки



Існуюча мапа взаємодії різних стейкхолдерів на рівні громади у темі КС виглядає так, що більш або менш постійні зв'язки (хвиляста лінія) Громадяни мають з ОМС, Бізнесом та Організаціями збереження КС - постійних і міцних зв'язків у даній темі Громадяни громад - не мають, більшість ненадійні і хаотичні. До того ж між Організаціями захисту КС і Громадянами можуть час від часу виникати конфліктні ситуації щодо стосовно об'єктів КС. З Медіа та Інституціями, які формують наративи у сфері культури - Громадяни мають відривчасті, ситуативні зв'язки, з Фахівцями у сфері КС - взагалі точкові. Громадянам видається, що ОМС підтримують більш-менш постійні зв'язки з Органами влади і доволі відривчасті, ситуативні зв'язки з Організаціями захисту КС та Інституціями, що створюють наративи. В цій картині **Громадяни громад виглядають дещо розгубленими в контексті теми КС.**

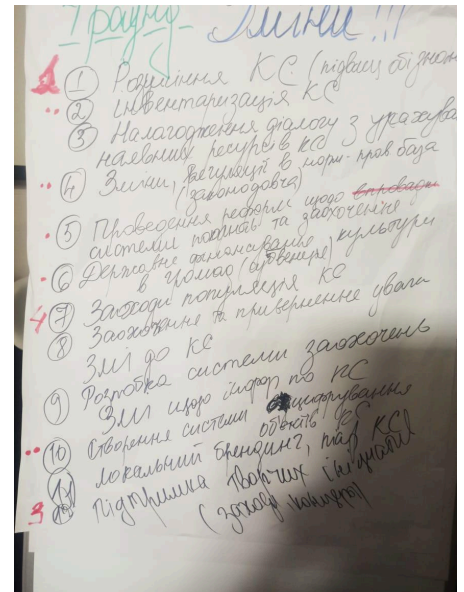
Ідеальні відносини у сфері захисту КС для громадян в громадах виглядали би як стійкі, тривалі, надійні зв'язки і синергія у взаємодії між усіма суб'єктами на місцевому рівні - всі співпрацюють, чують один одного, вміють гуртуватися навколо ідеї та досягати хорошого результату.

Бажана для Громад мапа сфери захисту КС спирається в своїй основі на фундамент щільних стосунків між Органами центральної влади, Організаціями захисту КС і Фахівцями сфери КС. Громадяни хотіли и мати прямі та надійні зв'язки у цій сфері з Освітніми інституціями та Медіа, ОМС та Бізнесом, Інституціями, що формують наративи та Правоохоронними органами. Характерно, що в карті

бажаних стосунків з'являються Освітні інституції та Правоохоронні органи - Громадяни розширюють своє коло взаємодії і впевненість у стосунках з ними щодо КС.

Ключові зміни та кроки дій очима Громадян в громадах

№	Зміст кроку/зміни
1	Розуміння КС (підвищення обізнаності)
2	Інвентаризація КС
3	Налагодження діалогу з урахуванням наявних ресурсів КС
4	Зміни, регуляції в нормативно-правовій базі (законодавчій)
5	Державне фінансування культури в громадах (субвенція)
6	Заходи популяції КС
7	Заохочення і привертання уваги ЗМІ до КС
8	Розробка системи заохочень ЗМІ щодо інфор. по КС
9	Створення системи оцифрування об'єктів КС
10	Локальний брендинг, піар КС
11	Підтримка творчих ініціатив (заходи, концерти)



Акцентуючи під час презентації необхідні в громаді кроки щодо КС, учасники виходили з позиції "Ми громада - що нам потрібно?"

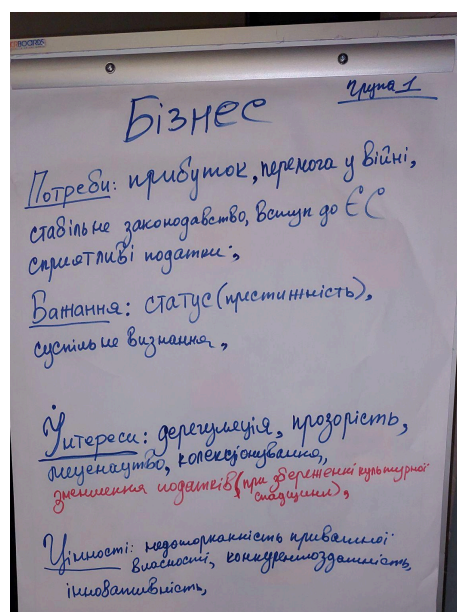
- 1. Розуміння власної культурної спадщини - підвищення обізнаності** щодо самого поняття КС, "відхід від шароварщини". Цей крок мала би ініціювати певна Ініціативна група в громаді, залучаючи жителів громади, експертів та ЗМІ. Результат - розуміння "що є наша культурна спадщина?" Що таке культурна спадщина саме нашої громади?
- 2. Інвентаризація та оцифрування КС громади** - етап, який варто ініціювати органам місцевого самоврядування (ОМС) за підтримки громадськості і залучити культурні установи - як місцевий музей, бібліотека
- 3. Підтримка творчих ініціатив** (культурна і творча самореалізація жителів громади) - відбувається завдяки синергії ОМС, громадян та різноманітних ініціативних груп, з залученням громадян, які є носіями культурної спадщини в громаді
- 4. Заходи популяризації** потребують масштабного залучення Медіа

5. Фінансування з різних джерел

Загалом позиція Громадян в громадах виглядає щиро сфокусованою на потребах та інтересах місцевої спільноти, де культурна спадщина може дати відчуття причетності до громади, зв'язку з локальною історією та цінностями, які є елементами культурної спадщини української нації. Відчуття причетності до більшого в громадах на думку учасників варто починати з роз'яснення в громадах поняття культурної спадщини Ініціативними групами та Інвентаризації КС з ініціативи ОМС та з залученням Організацій захисту КС та місцевих установ культури. Наступні кроки стосуватимуться місцевих творчих ініціатив, популяризації місцевих об'єктів КС та пошуку фінансування проєктів, пов'язаних з КС щоб зробити їх стійкими.

4. Бізнес

Потреби	- прибуток - перемога у війні - стабільне законодавство - вступ до ЄС - сприятливі податки
Бажання	- статус (престижність) - суспільне визнання
Інтереси	- дерегуляція - прозорість - меценатство - колекціонування - зменшення податків (при збереженні культурної спадщини)
Цінності	- недоторканість приватної власності - конкурентоздатність - інновативність



Сам вибір учасниками Бізнесу як важливого стейкхолдера (15 балів в голосуванні) свідчить про відчуття його значущості та бажання залучити активність, ресурси та авторитет бізнесу для розвитку сфери захисту КС.

Образ Бізнесу в уявленні учасників акцентується наступними рисами:

- **Безпека і матеріальне благополуччя:** “перемога у війні”, “прибуток” (потреба), недоторканість приватної власності (цінність)
- **Сприятливі умови ведення бізнесу в країні:** “стабільне законодавство”, “вступ до ЄС” (потреби), “дерегуляція”, “прозорість” (інтереси)
- **Соціальний Успіх/Вигоди:** “статус (престижність)”, “суспільне визнання”, (бажання), “зменшення податків (при збереженні культурної спадщини)” (інтереси), конкурентоздатність (цінність)
- **Поціновування культури та сучасності:** меценатство (описане як інтерес хоча може розумітися як цінність), колекціонування (інтерес), інноваційність (цінність)

Таке розуміння потреб та інтересів Бізнесу створює простір для продуктивної співпраці з представниками Організацій збереження культурної спадщини у напрямках

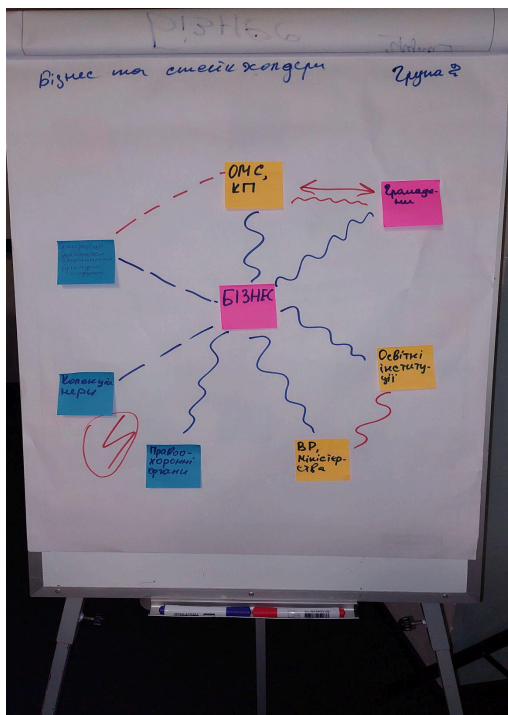
а) сприяння зміні законодавства в напрямку чіткості, прозорості, демократизації та впровадження в Україні європейських політик і практик, зокрема щодо управління власністю та відповідальності у сфері збереження КС

б) створення проєктів захисту КС, які можуть бути підтримані ресурсами бізнесу у межах меценатства або іміджевих/репутаційних проєктів

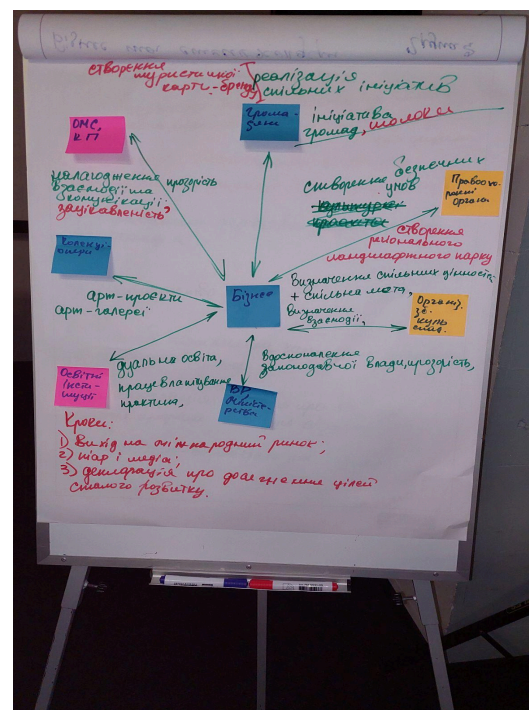
в) привернення з допомогою Бізнесу публічної уваги до проблем у сфері КС, підвищення авторитету галузі через увагу до неї впливових та усвідомлених підприємців, які прагнуть перемоги України та готові підтримувати тему збереження КС як сферу розвитку української ідентичності.

Існуюча і бажана карта взаємодії стейкхолдерів сфери захисту КС з точки зору Бізнесу

Існуючі наразі зв'язки



Бажані зв'язки



Бізнес описано як суб'єкта, який усвідомлює високу конкурентність між різноманітними стейкхолдерами, і такого, що більш або менш постійно, за потребою (хвиляста лінія), взаємодіє з такими ключовими стейкхолдерами в суспільстві як ВР та Міністерства, Органи місцевого самоврядування та Комунальні Підприємства, Правоохоронні органи, а також Освітні інституції. З Організаціями збереження культурної спадщини та Колекціонерами Бізнес взаємодіє відривчасто, час від часу. При цьому від імені представників Бізнесу учасники зазначили конфлікт у сфері між Правоохоронними органами та Колекціонерами. Єдиним стійким зв'язком (суцільна лінія) Бізнес бачить зв'язок між ОМС та Громадянами громад.

Бажана для бізнесу карта взаємодій у сфері культурної спадщини, яку презентатори назвали дещо “утопічною” і представляє собою набір активностей, які **бізнес міг би робити у співпраці з кожним зі стейкхолдерів**:

- з Організаціями збереження культурної спадщини - визначення спільних цінностей + спільна мета, визначення взаємодії
- з Громадянами в громадах - створення туристичної карти бренду, реалізація спільних ініціатив, ініціатива громад, толоки
- з Органи місцевого самоврядування та Комунальними Підприємствами: налагодження прозорої взаємодії та комунікації, зацікавленість
- з Правоохоронними органами - створення безпечних умов, створення регіонального ландшафтного парку
- з Освітніми інституціями - дуальна освіта, працевлаштування, практика
- з Колекціонерами - арт-проекти, арт-галереї
- з ВР та Міністерствами - вдосконалення законодавчої влади, прозорість

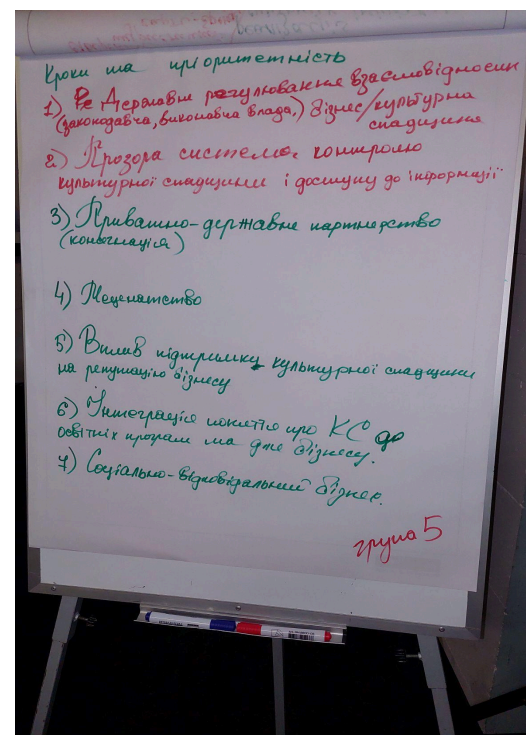
Кроки /з ролі Бізнесу/ для досягнення бажаного стану (1)

1. Вихід на міжнародний ринок
2. Піар і медіа
3. Декларація про досягнення цілей сталого розвитку

З даного опису видно, що Бізнес зацікавлений у розвитку сфери КС і може бути конструктивним учасником галузі за умови системного і грамотного залучення представників Бізнесу до платформ для взаємодії в контексті збереження КС та проєктів підтримки української ідентичності локального, регіонального та національного значення .

Ключові зміни та кроки дій з точки зору бізнесу (2)

№	Зміст кроку/зміни
1	Державне регулювання взаємовідносин (законодавча, виконавча влада) бізнес/культурна спадщина
2	Прозора система контролю культурної спадщини і доступу до інформації - всі гравці розуміють, що відбувається в дійсності
3	Приватно-державне партнерство (консигнація) / форма комісійного продажу товару, при якій його власник (консигнант, комітент) передає комісіонеру (консигнаторові) товар для реалізації, https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%B8%D0%B3%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F/



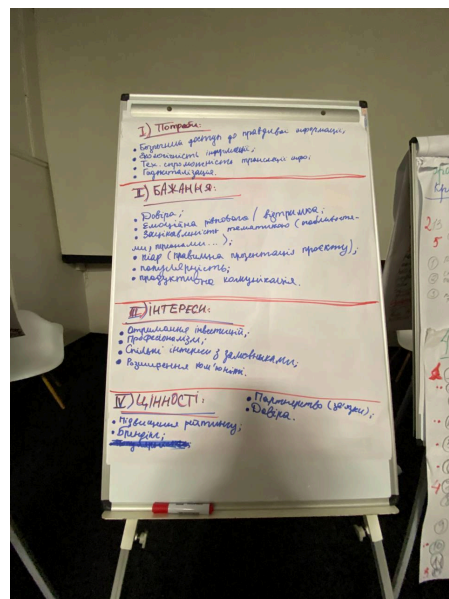
4	Меценатство
5	Вплив підтримки культурної спадщини на репутацію бізнесу
6	Інтеграція поняття про КС до освітніх програм для бізнесу
7	Соціально-відповідальний бізнес

З запропонованих учасниками кроків з точки зору Бізнесу - ключовою постає необхідність

прозорого правового регулювання державою сфери збереження КС - створення законодавчої бази для регулювання стосунків Бізнесу з суб'єктами та об'єктами культурної спадщини. Наразі ж численними законодавчими колізіями нажалі користуються недоброчесні чиновники і бізнесмени. **Законодавча база разом із прозорою системою контролю та управління інформацією у сфері збереження КС (матеріальної/нематеріальної, рухомої/нерухомої) надасть можливість Бізнесу активніше включитися в процес захисту та збереження КС** - зокрема через механізми ДПП (державно-приватного партнерства), меценатство та CSR (corporate social responsibility, корпоративна соціальна відповідальність). Коли всі гравці розуміють що відбувається в дійсності, який статус об'єкту КС - суб'єкти будуть відчувати відповідальність за об'єкти КС, які у власності або довгостроковій оренді/користуванні. На основі такої взаємодії очевидний репутаційний ефект підтримки сфери КС для Бізнесу з огляду на актуальність теми ідентичності для бізнесу як громадянсько активної частини суспільства. Наводився приклад бізнесу, який провів наукове дослідження виявленого на своїй території об'єкту КС, що стимулювалося медійним розголошенням, а припис з Департаменту охорони пам'яток вони отримали через два тижні після початку робіт. Також інструментом зацікавлення бізнес-спільноти темою КС та розширення можливостей взаємно корисного впливу бізнес-середовища та сфери КС є інтеграція поняття КС у освітні бізнес-програми.

5. Медіа

Потреби	- Безпечний доступ до правдивої інформації - Екологічність інформації - Технічна спроможність трансляції інформації - Гаджетизація
Бажання	- Довіра - Емоційна рівновага/підтримка; - Зацікавленість тематикою (особливостями, персонами...) - Піар - Популярність - Продуктивна комунікація
Інтереси	- Отримання інвестицій



	- Професіоналізм - Спільні інтереси з замовниками - Розширення ком'юніті
Цінності	- Підвищення рейтингу - Брендінг - Партнерство (зв'язки) - Довіра

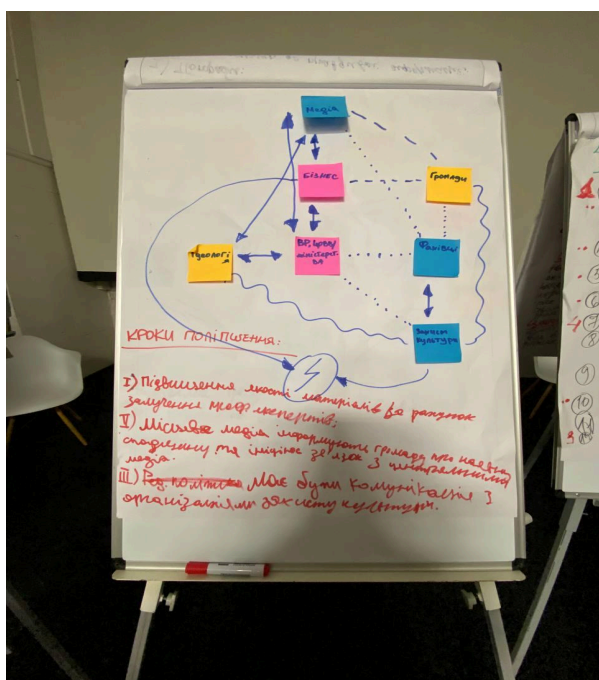
Образ Медіа в уявленні учасників фокусується навколо наступних пунктів:

- **Технічна спроможність і матеріальний ресурс:** “Технічна спроможність трансляції інформації, Гаджетилізація” (потреби), “Отримання інвестицій” (інтереси)
- **Інформаційна безпека:** “Безпечний доступ до правдивої інформації, Екологічність інформації” (потреби)
- **Емоційний комфорт:** “Довіра”, “Емоційна рівновага/підтримка”, “Зацікавленість тематикою (особливостями, персонами...), “Продуктивна комунікація” (бажання)
- **Професіоналізм та успіх у публіки:** “Піар”, “Популярність” (бажання), “Професіоналізм”, “Спільні інтереси з замовниками”, “Розширення ком'юніті”, “Підвищення рейтингу, Брендінг” (описано як цінність, зазвичай є раціональною потребою - інтересом), “Партнерство (зв'язки)” і “Довіра” (цінності)

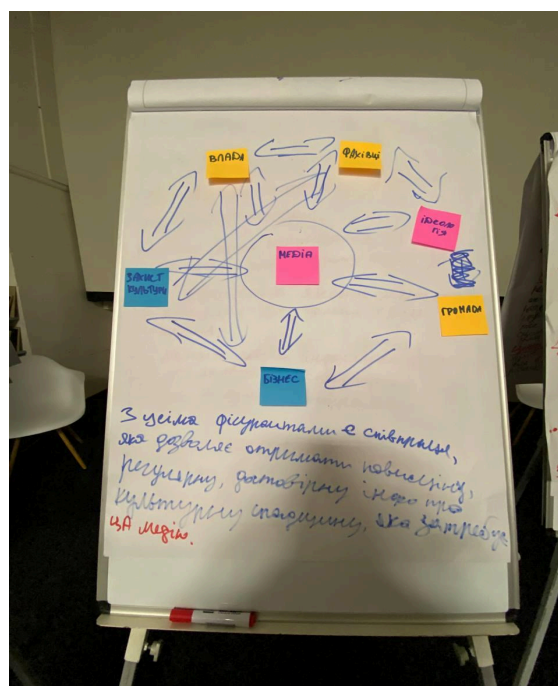
Медіа виглядають сфокусованими на своїх задачах трансляції екологічно/правдивої інформації та потребі публічного визнання, поширення власного бренду та здобуття успіху і довіри у глядачів/слухачів/читачів.

Існуюча і бажана карта взаємодії стейкхолдерів сфери з точки зору Медіа як стейкхолдера сфери захисту КС

Існуючі наразі стосунки



Бажані стосунки



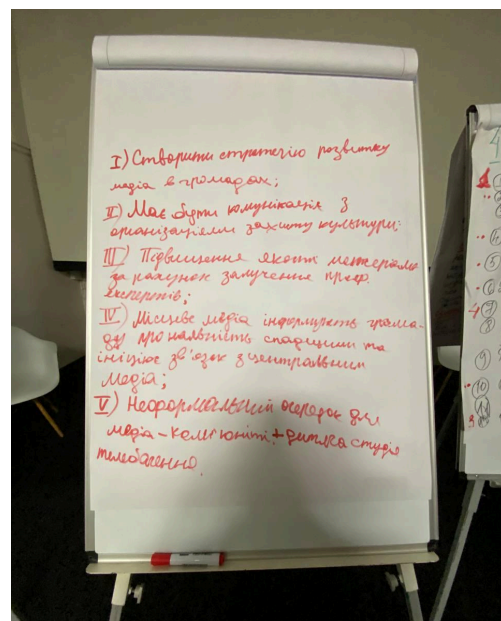
Існуючі зв'язки у сфері Медіа виглядають таким чином, що контакт з Організаціями захисту КС вони отримують через принаймні дві інші більш впливові для них інстанції - це Бізнес, Органи влади (ВР, ЦОБВ) та Інституції, які створюють наративи про культуру (власне відповідають за Ідеологію у сфері захисту КС), з якими у Медіа на думку учасників більш прямий та систематичний зв'язок (суцільні лінії). Водночас Громадяни, Фахівці і Організації захисту КС знаходяться у вертикалі (справа на фото), які поєднані з Медіа, Бізнесом і Органами влади - більш слабкими, іноді точковими зв'язками. І якщо Громадяни можуть ситуативно (пунктирна лінія) цікавити Медіа і Бізнес - то Фахівці сфери КС і Організації сфери КС мають виключно точковий зв'язок з кількома більш значущими стейкхолдерами на мапі. Так Органи захисту КС щільно пов'язані і регулярно співпрацюють з Фахівцями КС, мають більш-менш постійний зв'язок з Громадянами та Інституціями, які створюють наративи про культуру, але з точки зору учасників (в ролі Медіа) - лише точково пов'язані з центральними органами влади, а з Бізнесом іноді мають конфлікти на ґрунті захисту КС. Цікаво що **з самими Медіа на цій мапі Організації захисту КС не мають безпосереднього зв'язку взагалі - лише через інших суб'єктів галузі! Медіа точково пов'язані з Фахівцями сфери КС**, які напевне можуть виступати речниками від імені галузі захисту КС, чого звичайно недостатньо для повноцінного висвітлення тематики КС для широкого загалу і розвитку обізнаності громадян про КС та спроможності громад піклуватися про КС на локальному рівні.

Бажаний стан речей з точки зору Медіа - це прямі і продуктивні взаємно відкриті стосунки з усіма ключовими стейкхолдерами сфери: "З усіма фігурантами є співпраця, яка дозволяє отримати повноцінну, регулярну, достовірну інформацію про культурну спадщину, яка затребувана ЦА (цільовими аудиторіями) Медіа". Також пропозиції ключових кроків змін для роботи Медіа в громадах - наступні:

1. Підвищення якості медійних матеріалів за рахунок залучення професійних експертів (Фахівці)
2. Місцеві Медіа інформують громади про наявність КС, ініціюють зв'язок з Центральними Медіа
3. Має бути зв'язок з Організаціями захисту КС

Ключові зміни та кроки дій від імені Медіа як стейкхолдера сфери захисту КС

№	Зміст кроку/зміни
1	Створити стратегію розвитку медіа в громадах
2	Має бути комунікація з організаціями захисту культури
3	Підвищення якості матеріалів за рахунок залучення професійних експертів
4	Місцеве медіа інформують громаду про наявність



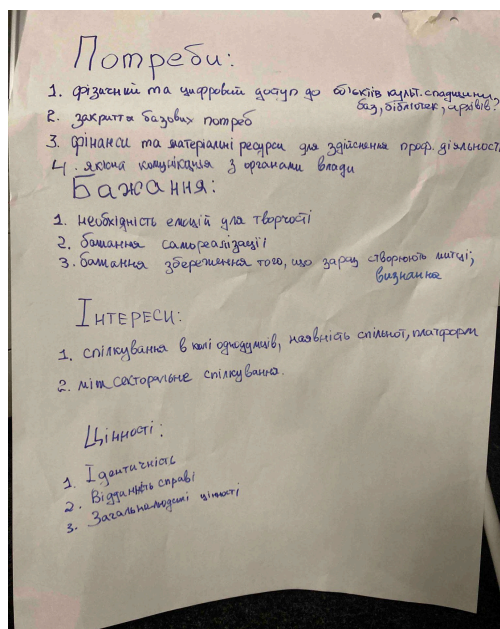
	спадщини та ініціює зв'язок з центральними медіа
5	Створити неформальні осередки для медіа-ком'юніті та дитячу студію телебачення

Представники малочисельних сільських громад, які презентували свої результати, запропонували кроки на локальному рівні. Важливо

створити стратегію розвитку Медіа в громадах і передбачити в ній напрямок популяризації захисту КС, для чого необхідна комунікація з Організаціями захисту КС. Обираються релевантні канали комунікації для громади: соцмережі, друковані видання або навіть ТБ...”можливо у когось є ресурсів”. Тут визначається і кадровий потенціал і сама стратегія роботи, підвищується якість матеріалів, відгук аудиторії зростає, що сприяє підвищенню якості матеріалів. Зв'язок з місцевими громадами і центральними медіа важливий. Також необхідний неформальний осередок для спілкування і взаємодії культурної спільноти, як медіа-кафе та дитяча студія наприклад, де популяризувалися би надбання спільноти.. “Такий варіант розвитку подій можливий для якоїсь невеликої сільської громади”

6. Фахівці, науковці, митці

Потреби	- Фізичний та цифровий доступ до об'єктів культурної спадщини, баз, бібліотек, архівів; - Закриття базових потреб; - Фінанси та матеріальні ресурси для здійснення професійної діяльності; - Якісна комунікація з органами влади.
Бажання	- Необхідність емоцій для творчості; - Бажання самореалізації; - Бажання збереження того, що зараз створюють митці; визнання.
Інтереси	- Спілкування в колі однодумців, наявність спільнот, платформ; - Міжсекторальне спілкування.
Цінності	- Ідентичність; - Відданість справі; - Загальнолюдські цінності.



Ключові потреби “збірного” стейкхолдера Фахівці /Науковці / Митці було доволі складно визначити, адже ці три групи можуть значно відрізнятися способом життя та стилем творчості. Водночас вдалося виділити наступні спільні акценти:

Фізичні ресурси існування і професійної діяльності: “Фізичний та цифровий доступ до об'єктів культурної спадщини, баз, бібліотек, архівів, приміщень”, “Закриття базових потреб”, “Фінанси та матеріальні ресурси для здійснення професійної діяльності” (потреби), “Бажання збереження того, що зараз створюють науковці, митці” (бажання)

Творчість та самореалізація: “Необхідність емоцій для творчості митців”, “Бажання самореалізації”, “Визнання” (бажання)

Спілкування у професійних спільнотах: “Спілкування в колі однодумців, наявність спільнот, платформ”, “Наявність спільнот”, “Міжсекторальне спілкування” (інтереси)

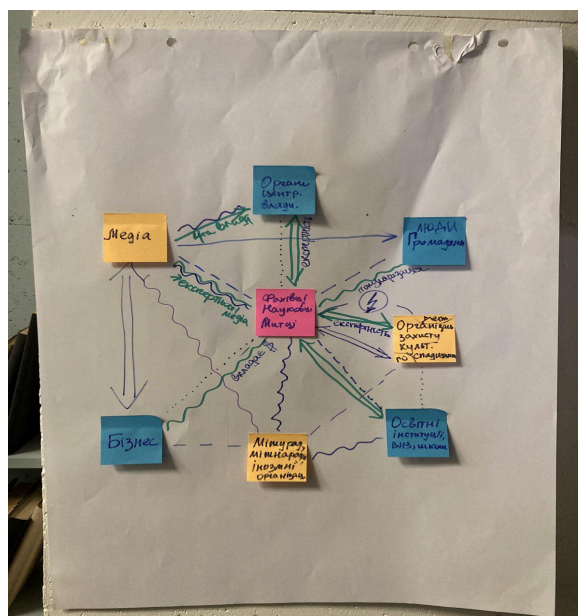
Ціннісний підхід: “ Ідентичність”, “Відданість справі”, “Загальнолюдські цінності” (цінності)

Існуюча і бажана карта взаємодії стейкхолдерів сфери очима Фахівців /Науковців / Митців зображені на одній мапі - стрілки покращення зображено зеленим кольором, існуюча наразі ситуація - синім.

Наразі Фахівці/Науковці/Митці активно взаємодіють лише з Організаціями збереження культурної спадщини, де іноді можуть виникати конфлікти. Такий самий прямий і постійний зв'язок на цій мапі ми бачимо ще лише між Медіа та Бізнесом та Медіа і Громадськістю завдяки базовій функції Медіа повідомляти інформацію для широкої громадськості, отримуючи фінансування від Бізнесу.

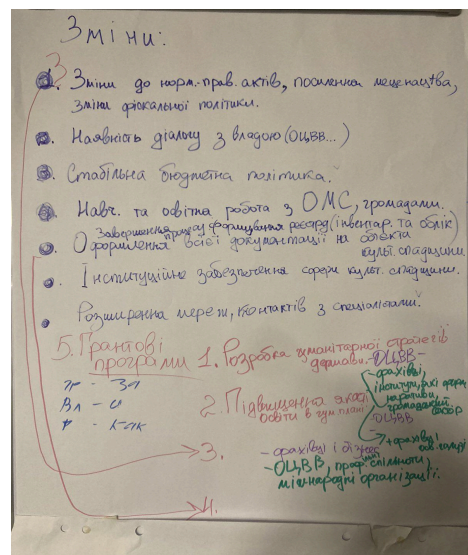
Інші зв'язки Фахівців /Науковців /Митців у сфері захисту КС менш регулярні, більш ситуативні - з Бізнесом, Медіа, Міжнародними організаціями та навіть Освітніми інституціями - і потребують підсилення та активізації.

В бажаній ситуації - **мають бути налагоджені зв'язки на основі обміну експертністю з Організаціями захисту КС та Органами влади.** Також Фахівці можуть допомогти підвищити експертність Медіа і відповідно її вплив на прийняття рішень Органами влади. Також має покращитись зв'язок з Громадськістю і Бізнесом. Важливо залучати митців і фахівців, науковців до експертної оцінки тих кроків, які провадять ЦОВ, Органи захисту КС - державні і громадські організації.



Ключові зміни та кроки дій від імені Фахівців, Науковців, Митців

№	Зміст кроку/зміни
-	Зміни до норм правових актів, посилення меценатства, зміни фіскальної політики;
-	Наявність діалогу з владою (ОЦВВ...);
-	Стабільна бюджетна політика;
-	Навчання та освітня робота з ОМС, громадами;
-	Завершення процесу формування реєстру



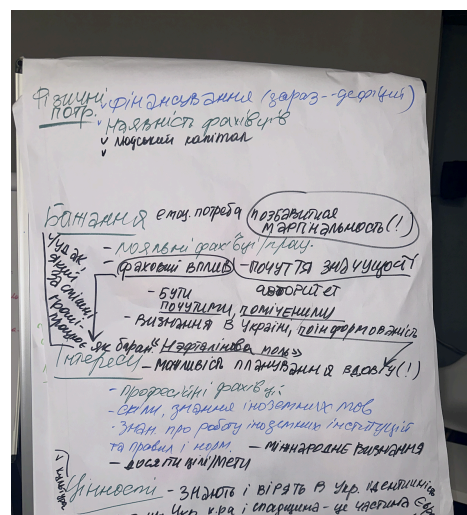
	(інвентар та облік);
-	Оформлення всієї документації на об'єкти культурної спадщини;
-	Інституційне забезпечення сфери культурної спадщини;
	Розширення мереж, контактів з спеціалістами.

Підсумковий виступ групи, яка озвучувала кроки, які на думку Фахівців варто зробити для трансформації сфери збереження та захисту КС, містив стратегічний підхід:

- 1. Розробка загальної гуманітарної політики держави**, це основоположний документ, в яку тема КС вкладається як пазл - стратегічне бачення на кілька десятиків років, яке міститиме основні сенси, напрямки та інструменти, якими держава планує користуватися для досягати зазначених цілей
- 1а. Переоцінка ролі культурних інституцій.** Наразі вони (державні або комунальні) спрямовані на формування звітів та протокольних заходів, а не розвиток, створення сенсів - їх роль має бути переоцінена. Ініціаторами тут є Фахова і культурна спільнота, так і законно визначені суб'єкти законодавства. Виконавці тут - Органи центральної влади, з долученням Фахової спільноти і Громадянське
- 2. Підвищення якості освіти - принаймні в гуманітарному блоці.** Необхідні сучасні, свідомо побудовані навч програми, які правильно артикулюють гуманітарні питання, які потім впливають на формування бачення і світогляду громадянина. Це комплексно - від школи до полст дипломної освіти. Ініціює Фахова спільнота, а виконавці ЦОВ з залученням Фахової спільноти та Громадянського суспільства
- 3. Необхідність внесення змін до нормативно-правових актів.** Акцент: треба дати можливість співпрацювати Культурі з Бізнесом Через механізми меценатства, де додатковим бонусом для бізнесу може бути
- 4. Інвентаризація всієї КС, зокрема про матеріальну/нерухому КС.** Закінчення роботи з Реєстром КС, про який багато років іде мова , який все не сягне своєї досконалості - відповідно процедура і необхідність оформлення документації для всіх об'єктів КС в громадах і національного значення.
- 5. Більша кількість грантових програм**, яка має дати можливість функціонувати і громадському сектору і науковій спільноті, що дасть можливість мати більше незалежності, щоб розкривати ті сенси, які спільнота створює

7. Інституції, що формують наративи про культуру

Потреби	- Фінансування - Наявність фахівців
Бажання	- Емоційна потреба позбавитися маргінальності - Лояльні фахівці/працівники - почуття значущості - бути почутим і поміченим



	- визнання в Україні
Інтереси	- фаховий вплив - можливість планування в довгу - професійні фахівці - скіли, знання іноземних мов - знання про роботу іноземних інституцій - міжнародне визнання - досягти цілі/мети
Цінності	- знають і вірять в українську ідентичність - знають, що українська культура і спадщина - це частина європейської культури - запит на справедливість в контекстах: рус/укр, нац. безпека через культуру - пріоритезація культури (бо останній рядок в бюджеті) - визнання культури на рівні нац. безпеки - культура солідаризує

Узагальнюючи потреби Інституцій, що створюють наративи про культуру, можна виокремити наступні акценти:

Безпека та матеріальні потреби: “Фінансування” (потреба), “пріоритезація культури (бо останній рядок в бюджеті)” (цінність)

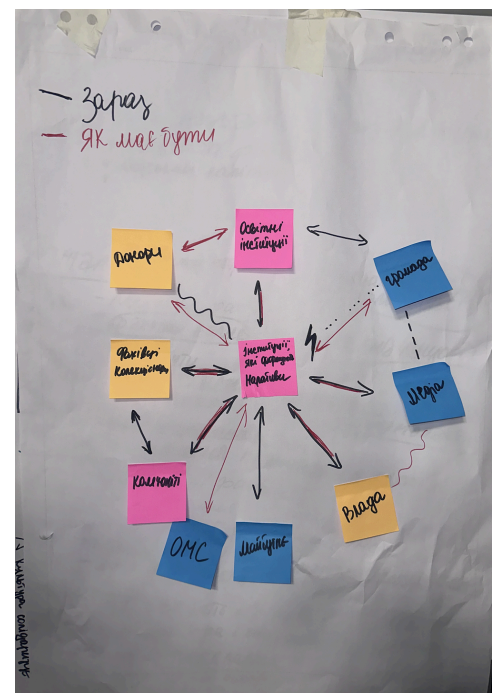
Вплив та значущість: “емоційна потреба позбавитися маргіальності”, “почуття значущості”, “бути почутим і поміченим”, “визнання в Україні” (бажання), “міжнародне визнання” (інтереси)

Професіоналізм/фаховість: “Фахівці” (потреба), “Лояльні фахівці”(бажання), “Професійні фахівці”, “фаховий вплив”, “скіли, знання іноземних мов” (інтереси)

Організаційні можливості/ Управління процесами: “можливість планування в довгу”, “знання про роботу іноземних інституцій”, “досягти цілі/мети” (інтереси)

Українська ідентичність - на рівні національної безпеки: “знають і вірять в українську ідентичність”, “знають, що українська культура і спадщина - це частина європейської культури”, “запит на справедливість в контекстах: рос/укр, нац. безпека через культуру”, “визнання культури на рівні нац. безпеки”, “культура солідаризує” (цінності)

Існуюча і бажана карта взаємодії стейкхолдерів сфери захисту КС від імені Інституцій, які формують наративи зображена на одній мапі різними кольорами стрілок - бажані взаємодії відмічені червоним, а існуючі наразі - чорним.

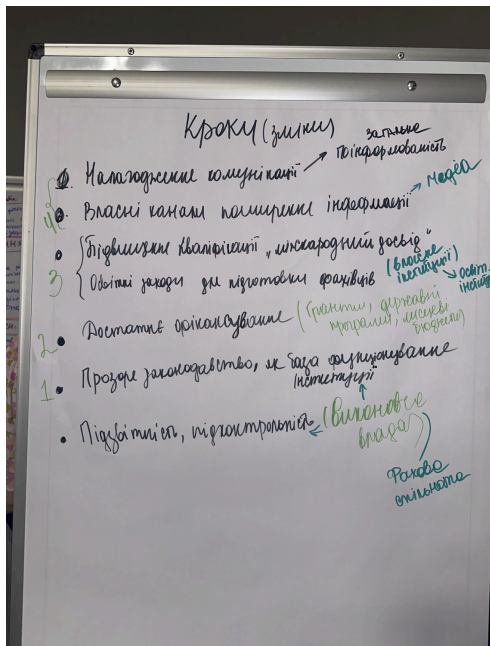


На прикладі однієї з учасниць було описано існуючі зв'язки подібної Інституції: наявні прямі та взаємні її зв'язки з більшістю ключових стейкхолдерів сфери збереження та захисту КС - Фахівцями сфери захисту КС, Освітніми інституціями, Органами влади, Громадами, Медіа, навіть Майбутні покоління тут враховуються як стейкхолдери.

Складні, іноді навіть конфліктні зв'язки Інституцій з громадою, а також слабші ніж хотілося б з Донорськими організаціями, з чим пов'язаний брак фінансування. Для покращення взаємодій Інституцій, що створюють наративи щодо КС - варто додати фокус на ОМС в громадах, що має допомогти покращити зв'язок з самими громадянами, а також встановити системні зв'язки з Донорами, які б могли підтримати як самі Інституції, які формують наративи про культуру, так і Освітні організації.

**Ключові зміни та кроки дій
від імені Інституцій, які створюють наративи про культуру**

№	Зміст кроку/зміни	Хто ініціює крок і кого залучає?
1	Прозоре законодавство, яка база функціонування інституції	Виконавча влада
2	Достатнє фінансування	Гранти, державні програми, місцеві бюджети
3а	Підвищення кваліфікації, “міжнародний досвід”	освітні інституції
3б	Освітні заходи підготовки фахівців	освітні інституції
4а	Налагодження комунікації, загальна поінформованість	Медіа
4б	Власні канали поширення інформації	
	Підзвітність, підконтрольність	Виконавча влада, фахова спільнота



В ході презентації представник групи підсумував спільне обговорення, описане вище в таблиці, але також висловив на початку виступу власну думку/переконавання/досвід, що звучав дещо конспірологічно: “наративи випрацьовують державані органи і переконують в них - усіх”, а “ГО можуть бути аутсорсерами, яких держава наймає [для розповсюдження цих наративів]”. “Часто Громадськість за власною ініціативою в 2014-2015 році з нульовим бюджетом це робила”. Також спікер зазначив, що колеги в групі не погоджувалися з його думкою. Тут і далі в лапках зазначена пряма мова або скорочено близько до тексту:

“Базова наша потреба - в Культурі в широкому розумінні як складовій національної безпеки” і “це - база”, а “щоб вона працювала - потрібне чітке зрозуміле, прозоре законодавче поле, в якому ці наративи формуються і в якому працюють ці Інституції, у яких є певна на роки визначена [державна] програма - з чіткою метою, політики у нас уже є... “Коли є законодавче поле і фінансування (прозаїчно) - то все працює “саме собою”, і можна досягти третього аспекту - людського капіталу!”... “І цей капітал працює не на збереження КС, не на популяризацію культури як такої, а він працює на національну безпеку, абсолютно конктертно”. “Це спеціально навчені, в спеціальних навчальних закладах люди!”, “Україна в цьому (такому механізмі) сильно програє нашому стратегічному ворогу, на превеликий жаль! І результати їх роботи ви можете бачити в будь-якому інтернеті будь-якої країни”. Комунікація відбувається не незалежними, а такими що позиціоновані незалежними каналами, де спеціально навчені люди працюватимуть з будь-якими категоріями, стейкхолдери і аудиторіями”. “Обираються спеціальні канали для всіх стейкголдерів і всіх цільових аудиторій”. “Все що потрібно - гроші і люди! Так воно працює в будь-якій правовій державі...” “Наскрізною вимогою є прозорість діяльності таких Інституцій, наскільки це можливо, щоб платник податків розумів у що він вкладається”.

Важливою по завершенні даного виступу і наприкінці циклу презентацій групової роботи був виступ Катерини Чуєвої, яка звернула увагу присутніх на те, що часто поняття і концепції НацБезпеки і Демократії - можуть конфліктувати і це потребує окремої дискусії на світоглядні теми та уваги до того, щоб не захоплюватися занадто методами ворожого сусіда навіть якщо вони видаються корисними, але можуть призвести до тих самих результатів, що і в країні-агресорці...

Завершальна промова Катерини стосувалися ключового імпульсу проєкту - можливості учасників через мережування інвестувати у якість громадянського суспільства, коли спільнота здатна створити такі рішення і формати взаємодії, які впливатимуть на випрацювання кращих державних політик у сфері захисту і збереження культурної спадщини.

Підсумки та рекомендації

План:

1. Процес.....	32
1.1 реакція учасників на запропонований процес	
1.2 виклики і рішення в процесі	
2. Учасники.....	33
2.1 потреби і як на них реагувати	
2.2 сильні сторони і застереження	
2.3 здатність мислити у рамці стейкхолдерів - і як її розвивати	
3. Змістовні результати і їх використання в ході проєкту.....	37
3.1 статус змістовних результатів - чим вони є або не є	
3.2 аналіз	
3.3 як врахувати результати	
4. Розвиток Мережі в ході проєкту.....	39

1. Процес

Учасники Мережі, будучи представниками однієї сфери і поділяючи цінності української культури та ідентичності, **прагнуть до продуктивної взаємодії заради підвищення спроможності та впливу на розвиток сфери захисту, збереження та управління культурною спадщиною.**

В ході групової роботи це проявилось у:

- кількості учасників, які після вступної частини і ланчу залишилися для групової роботи
- більшість спікерів першої частини установчої зустрічі також залишився в залі, щоб взяти участь в обговоренні
- високому рівні залучення учасників - відчувалася як глибока зацікавленість у темі захисту і збереження КС, мережування в колі колег, так і у форматі, який було сприйнято з відкритістю і готовністю долучатися, інтерсом до ключових понять (стейкхолдери, модель потреб, мапа стосунків)
- увага/концентрація протягом обговорень залишалася високою і поступово наростала, хоч зміст обговорень не був легким чи поверховим
- більшість присутніх, які розпочали практику - її завершили, переважна більшість учасників брали участь в запропонованому процесі повністю - аж до завершення презентацій, виходячи - повертались

Виклики і їх рішення в процесі:

- **технічного і безпекового характеру** /вимкнення світла та кондиціонеру через відключення енергії, потенційна загроза обстрілів/

Злагоджена робота команди проекту підтримувала учасників у стані позитивної готовності до змін середовища.

- **організаційного характеру** /розмір і формат приміщення для проведення групової роботи, виклики таймінгу, використання ресурсу волонтерів в ролі зберігачів змістовного матеріалу, кількість учасників в залі для повноцінної роботи у запланованих форматах/

Фасилітаторка в співпраці з командою проекту гнучко змінила дизайн у відповідності з обмеженнями по часу і кількості учасників. Організатори запросили волонтерів, яких було проінструктовано перед їх роботою в якості зберігачів у груповій роботі. Можливо наступного разу мало би бути більше приміщення для організації аналогічної активності, але всі присутні разом впорались з просторовим розташуванням і вдало завершили практику.

- **психологічного характеру** /настрій присутніх, застереження учасників, які мали невдалий досвід групових обговорень - не почутість, відсутність уваги чи зворотного зв'язку, фізична втома через насичену першу частину події/

Динаміка групового процесу захопила учасників (лише до 5 людей пішли до завершення події через невідкладні особисті справи), більшість залишалися до завершення, були в тонусі і зацікавленні завдяки релевантно обраному формату і динаміці, яку підтримувала фасилітаторка. Перша частина події була смисловою і

надихаючою, тому, не зважаючи на тривалість, вона також сприяла залученості присутніх.

- **змістовного характеру** /відкритість або спротив тим чи іншим темам, поняттям/вордингу, експертність як користь і як виклик в ході групових обговорень, релевантність формату групової роботи - змісту, який опрацьовують учасники/

Нові поняття та інструменти було візуально представлено на слайдах для наочності, це допомогло швидко пояснити ключові терміни (стейкхолдер, світове кафе, меппінг) - і рухатись по процесу, в якому учасники довіряють фасилітатору і одне одному. Навіть коли вимкнулось світло, проектор вимкнувся - було достатньо усних інструкцій, щоб процес не припинявся.

2. Учасники та їх потреби

2.1 Опис потреб Організацій захисту і збереження культурної спадщини - це по суті узагальнений портрет організацій - учасників Мережі (ст. 5-6), які варто враховувати у подальшому плануванні проєкту, а саме:

Потреби
Вразливість: почуття незахищеності, непобаченості/непочутості, загальне відчуття виснаженості та недостатнього поціновування себе особисто, організації та сфери КС в країні загалом
Гідність і цілеспрямованість: спроможність Організацій захисту КС до послідовних та результативних дій, які відповідають їх розумінню цінностей та можливостям втілення планів у відповідності з навичками
Репутація Організації: бажання позитивної атмосфери в команді та високої репутації власної організації
Вплив у сфері: усвідомлення себе Суб'єктами сфери, частина Мережі, яка трансформує сферу
Ідентичність: фокусуватися на темі національної ідентичності та підтримувати процеси реконцептуалізації історичного надбання в контексті нових викликів на етапі відстоювання України як незалежної демократичної держави з розвинутим громадянським суспільством.

2.2 В чому наразі сила Мережі?

1. Стійкості, послідовності і готовності членів Мережі вкладати зусилля у важливу **ціннісну тему** захисту, збереження і управління КС

2. Готовність **розширювати коло взаємодії для своїх організацій** та мережуватися, що передбачає певний рівень ресурсності, відкритості, здатності слухати і чути, бути побаченим і почутим іншими, витримувати комунікаційний тиск заради спільноти
3. **Експертності та сфокусованості на професійних темах**, актуальних для Організацій збереження КС
4. **Відкритість до нового**, навчання та сприйняття нових підходів, концепцій, які здатні збагатити галузь
5. **Увага до Громад як осередків захисту, збереження та управління КС**
6. **Інтерес до Бізнесу як потенційного партнера у справі розвитку галузі КС**
7. **Готовність працювати “в довгу”**, спроможність робити дії, які не призводять до однозначно позитивного результату сьогодні чи завтра /дещо контраверсійна, варта обговорення, тема на межі звички, що нічого не міняється/
8. **Небажання водночас застрягати у темах, які давно не вирішуються, небажання завмерти, склавши руки** /здорова потреба рухатися і не бути самому в складній темі/

2.3 Здатність мислити у рамці стейкхолдерів - і як її розвивати

Підхід до **дослідження сфери через аналіз стейкхолдерів** виявився **достатньо новим** для більшості учасників, навіть експерти, які займалися вивченням сфери професійно і торкалися теми стейкхолдерів раніше, були залучені до обговорення та залишалися в процесі, знаходячи для себе дослідницький сенс.

Мислення “стейкхолдерами” відрізняється від мислення цільовими аудиторіями (ЦА) зокрема тим, що поняття стейкхолдера передбачає активність, впливовість та своєрідну автономність кожного з суб'єктів, якого ми розглядаємо. ЦА - залишаються часто об'єктами впливу - інформаційного, благодійного, розвиваючого, політичного. Стейкхолдери - знаходяться в суб'єктній позиції і розглядаються як такі під час планування дій, усвідомлюють свої потреби та інтереси і спроможні їх задовольняти в продуктивній взаємодії з іншими суб'єктами ринку, галузі та суспільства в цілому. Громадянське суспільство складається з більш або менш самоусвідомлених та самозарадних стейкхолдерів, які здатні впливати і розвивають свій вплив, артикулюючи власні інтереси та координуючи зусилля для розвитку суспільства.

Важливо підтримувати розуміння учасниками Мережі самих себе як важливих стейкхолдерів і виховувати повагу до інших гравців сфери.

Необхідність пріоритетувати стейкхолдерів для роботи під час установчої зустрічі проявила для присутніх важливий і “майже очевидний” факт, з яким стикаються мережі на початку свого створення, а організації в момент вступу в асоціації, спільноти і мережі - **потребу фокусуватися на меншій кількості суб'єктів і об'єктів для того, щоб побудувати перші конструктивні кроки, а також необхідність краще розуміти та вміти артикулювати власні потреби, бажання, інтереси та цінності у строкатому середовищі, часто конкурентному**

просторі. Запропоновані від імені **Організацій збереження КС** кроки змін свідчать про наявність у учасників достатньо чіткого наміру і спроможності створити, розвивати та підтримувати бачення сфери захисту культурної спадщини в Україні у ході законотворчих змін та трансформації цієї сфери у високо-пріоритетну галузь, що працює на основі політик і практик європейського рівня. Також очевидний потенціал експертності та готовність спільноти розвиватися як мережа для просування спільних інтересів розбудови української ідентичності через збереження, захист та управління КС, застосування європейських принципів і практик для досягнення цієї мети.

Щодо стосунків Організацій захисту КС з іншими стейкхолдерами - самі результати голосування вже говорять про пріоритети та розуміння значущості тих чи інших суб'єктів у сфері для організацій-членів Мережі, що підтвердила зрештою Мапа існуючих наразі стосунків у сфері. Найвищий бал при голосуванні (16) отримали окрім самих Організацій захисту КС - лише центральні Органи влади. Тобто поки можна говорити про **сфокусованість/зорієнтованість Організацій захисту КС на взаємодіях з ЦОВ**, що саме по собі не є погано чи добре - дивлячись як це використовується суб'єктом або узалежнює суб'єкта. Причини, особливості і наслідки такої сфокусованості варто обговорювати в команді проєкту та між членами Мережі, роблячи цю тему усвідомленою і розряджаючи напругу, пов'язану з законодавчою невизначеністю. Необхідно пропонувати також інші конструктивні теми, варті уваги учасників - проєктна діяльність у співпраці з НУО та міжнародними організаціями, об'єднання локальних стейкхолдерів навколо задач збереження та управління КС на місцевому рівні, знайомство з міжнародними практиками та обмін успішним досвідом з колегами в Україні та за кордоном.

Високий рівень значущості (15 балів під час голосування) учасники надають також Громадянам і Бізнесу.

Поняття "Громадяни" учасники з 1го раунду уточнили до поняття "**Громадяни в громадах**", що спрямувало фокус уваги до опису локальних планів і стратегій - цей фокус варто підтримувати і розширювати, зокрема під час навчань з кращих практик збереження КС на місцевому рівні.

Учасники покладають надію на Бізнес як суб'єкта авторитетного і в рівній мірі з Організаціями захисту КС, зацікавленого у прозорому державному регулюванні сфери КС. Цю цікавість варто підтримати і за можливості створити подію/платформу для знайомства і обміну досвідом учасників Мережі з представниками бізнес-спільнот, які пов'язані зі збереженням КС.

Практика "Стратегії стейкхолдерів" (опис потреб та стратегій 7ми стейкхолдерів) **розширила і закріпила уявлення учасників про силу і різноманітність потреб та мотивацій інших суб'єктів у галузі, інші бачення реальності.** Викликом тут є ризик заплутатися у хаосі інформації, і водночас це дає уявлення про реальний стан речей та можливість включити нові перспективи у власне розуміння ситуації в галузі, бути більш гнучкими і креативними при прийнятті рішень. **Також тиск інформації про потреби та інтереси інших суб'єктів**

допомагає чіткіше зрозуміти і артикулювати власні потреби. Адже в Україні все ще спостерігається пострадянський “синдром”, коли справжні потреби та інтереси треба приховувати, говорити про них вголос небезпечно, соромно або марно. Зробити внесок у подолання цієї міжпоколінневої травми в середовищі організацій захисту КС - великий крок для Мережі.

Ще одна можливість - пошук тем, задач і проєктів **співпраці на перетині інтересів різних стейкхолдерів.**

Приклад_1

Існує виразний розрив між описаним баченням реального стану речей у галузі КС очима більшості стейкхолдерів і Органів влади (ст.11-12), де це цілком благополучна картина, яка “просто дещо потребує впорядкування”, а самі Органи влади мають, зокрема, прямий і системний контакт з Фахівцями галузі. Водночас для Фахівців контакт наразі з ЦОВ виглядає як точковий і явно недостатній - вони лише в ідеальному світі бажають таких прямих стосунків. Одним з допоміжних кроків може стати наявний або такий, що можна підсилити, зв'язок між Фахівцями і Медіа. Фахівці однією зі своїх задач в ході трансформації сфери бачать можливість “Підвищення експертності Медіа” (ст.28), Медіа у свою чергу має за мету (один з їх кроків змін у сфері КС) “Підвищення якості медійних матеріалів за рахунок залучення професійних експертів (Фахівці)” (ст.14).

Так, спираючись на Медіа як “четверту владу” - можна досягти розголосу тих чи інших принципових для газузі питань, на яких добре знаються Фахівці і побудувати цілу адвокаційну кампанію.

В межах проєкту це може стосуватися “системного знайомства” ключових фахівців сфери КС з Медіа, зацікавленими в якісному матеріалі та розвитку власної експертизи. Стимулювати Медіа можна, звертаючись до ресурсів Бізнесу, який має ціннісний і безпековий компонент, пов'язаний з перемогою України та усвідомлює важливість поширення українських наративів та інформацій про КС.

Приклад_2

В ході опису стейкхолдеру “Громадяни” було піднято тему громад, включно з малими і селищними громадами, причому було конспективно описано сценарій створення в селищній громаді медійної стратегії (!) Сам по собі план описано тезово, але очевидно, що окремою темою та сферою розвитку для учасників Мережі є взаємодія між стейкхолдерами на локальному рівні в контексті захисту, збереження та управління КС (Жителі громад і різні категорії жителів, зокрема носії нематеріальної КС, ОМС, Місцеві культурні установи, Підприємці в громадах, Організації збереження і захисту КС, Місцеві НУО)

Приклад_3

Стейкхолдери, які не були описані детально в ході установчої зустрічі - як ОМС в громадах, Колекціонери та Правоохоронні органи - являють собою окремий кейс з визначеним колом проблем, які можуть бути структуровані і описані для подальшої презентації в Медіа, випрацювання відповідних політик і практик на національному, регіональному та локальному рівнях.

3. Змістовні результати і їх використання

3.1 Статус змістовних результатів - чим вони є або не є

- учасники створили продукт, який містить мультиперспективне бачення можливостей зміни галузі КС, але не містить (і не має містити!) єдино правильного сценарію розвитку подій
- водночас широкий набір варіантів трансформації галузі є продуктивним для її подальшого розвитку - адже кожен стейкхолдер може і буде просувати власні ідеї, буде рухатися за власною логікою - це потрібно враховувати як кожній організації окремо, так і проєкту, що організовує діяльність Мережі в цілому
- єдиної картини, стратегії або "єдино правильного" плану дій немає і поки не може бути ще й тому, що суб'єкт, здатний до таких системних усвідомлень, зрушень і впливу - лише формується в середовищі інших стейкхолдерів
- таким суб'єктом і є Мережа, яка потенційно здатна побачити різні підходи, почути різні голоси в сфері захисту КС і проявити їх у зрозумілій для галузі формі, щоб створити платформу для прозорого обговорення і якісної експертної взаємодії з метою розвитку галузі, бути спроможною підбирати методології, генерувати і обґрунтовувати ті чи інші рішення, стати гідним партнером в діалозі з державною складовою піклування про КС у ході законотворчого процесу, моніторити цей процес, напрацьовувати і адвокатувати релевантні наразі підходи до КС в Україні

3.2 Аналіз:

- **змістовні результати є проєкцією бачення галузі КС учасниками сфери захисту КС** - позиція, бачення поточної і бажаної ситуації, кроків змін та розподілу відповідальності з точки зору Організацій захисту КС - представляє позицію учасників безпосередньо, а опис від імені інших стейкхолдерів - опосередковано
- також бачення з точки зору інших стейкхолдерів демонструє **наскільки релевантно наразі учасники Мережі розуміють позиції інших суб'єктів**, щоб налагоджувати взаємозв'язок та взаємно корисне партнерство з ними
- те чи інше визначене розуміння позицій інших стейкхолдерів є **змістовною гіпотезою**, яка необхідна для початку співпраці з іншими суб'єктами сфери
- важливим є вчасно відстежувати появу в характеристиках стейкхолдерів поширених стереотипів щодо певних груп та аналізувати їх
- важливо **стимулювати практичне використання створених гіпотез**, зокрема для планування подальших активностей в ході проєкту - аналізу проблематики, прийняття рішень щодо внутрішніх і публічних подій, змісту публікацій
- кожен наступний **крок у реальному контакті з представниками тих чи інших стейкхолдерів може і має слугувати уточненню отриманих гіпотез** на основі зустрічі з реальними даними

3.3 Як врахувати результати на індивідуальному рівні організації-членів Мережі

- Учасники можуть використати будь-яку частину матеріалів, зокрема опис потреб стейкхолдерів, **у власних проєктах для опису проблематики, контексту та теорії змін під час формування грантових заявок**, звітів та запитів на допомогу. Це допоможе грамотно сфокусуватися для досягнення кращого результату. Запитання для опису заявок/проєктів:
 - Які ключові суб'єкти/стейкхолдери залучені до теми, проблеми або контексту?
 - Які їх потреби, бажання, інтереси, цінності? Що це означає в ситуації що склалася?
 - Як можна змінити ситуацію?
 - Яка роль нашої організації серед інших стейкхолдерів?
 - Яким може бути внесок нашої організації і чому це важливо для середовища, галузі, інших стейкхолдерів?
 - Які стейкхолдери є ключовими бенефіціарами (вигодонабувачами) в ході проєкту?
 - Теорія змін: Як наш внесок/вплив як організації змінить ситуацію в ході проєкту?
 - Які кроки проєкту передбачають залучення тих чи інших стейкхолдерів? Як залучення буде організоване?
 - Для якого ширшого кола стейкхолдерів буде корисним проєкт? Хто має бути повідомлений про хід та результати проєкту?
- **Меппінг як інструмент** може бути продуктивно використаний для опису ситуацій, ілюструючи наочно учасників, стосунки та взаємозв'язки між ними, ключові суперечності та виклики тощо. Також цей метод візуалізації може допомогти чіткіше зобразити бажану картину реальності та показати членам команди чи донорами стан речей до якого варто прийти в результаті проєкту
- **Створення неперіоритетного списку змін, з наступним структуруванням кроків** - корисне в ході планування, постановки задач в команді та розподілу відповідальності серед присутніх (менеджмент і групова робота в спільнотах), для структурування змісту звітів, документів, що містять опис проблематики та рішень
- **Стратегічне і тактичне планування організації** може використати отриману модель "Стратегії стейкхолдерів" повністю - для опису ключових стейкхолдерів даної конкретної організації, прогнозування їх поведінки та мотивацій, визначення власної ролі організації в реальному середовищі і планування дій. Як приклад, на рівні громад такий список може включати:
 - ОМС - селищна рада або рада ОТГ "Іванкове" /всі назви випадкові/
 - Обласні та/або національні інституції захисту КС, які пов'язані з ОТГ Іванкове
 - з персоналіями, особливостями

- Місцеві установи, КП у сфері культури /бібліотеки, будинки культури, музеї/
- Місцеві установи, КП інших сфер - медичні, енергетичні, логістичні, благоустрій - які існують в ОТГ /реабілітаційні центри, лікарні, транспортні КП, прибиральники і садівники/
- Місцеві ГО: освітні, мистецькі, культурні
- Підприємці ОТГ Іванкове
- Середній та крупний бізнес представлений на території ОТГ - з персоналіями, особливостями
- Власники або орендарі територій, де розміщено об'єкти КС
- Правоохоронні органи ОТГ - зі структурою, персоналіями, особливостями
- Жителі ОТГ /можна розділити на категорії - Старші люди, ВПО, Воїни (повернулись або ні, або на фронті) і їх сім'ї, Підлітки, Діти різних вікових категорій, Активні дорослі представники громадянського суспільства (активісти), Люди з інвалідністю, Вразливі категорії (місцеві алкоголіки /наркомани /крейзи / безхатьки) /
- Носії КС зі складу жителів
- Професійні спільноти неформальні або вже об'єднані в неурядові організації, їх лідери з впливовою думкою

4. Подальший розвиток Мережі - пропозиції для учасників:

- 1) напрацювати спільну візію для сфери охорони, збереження і управління культурною та природною спадщиною;
- 2) систематично досліджувати і структурувати проблеми у сфері охорони, збереження й управління культурною та природною спадщиною, та спільно виробляти варіанти рішень (як для органів влади, так для і для самих учасників Мережі та ширшого кола стейкхолдерів), наприклад, в рамках робочих груп, до складу яких входять учасники мережі;
- 3) аналізувати та представляти у вигляді кейсів досвід учасників Мережі та ширшого кола стейкхолдерів, а також іноземних партнерів, задля обміну досвідом та навчання за принципом "рівний рівному";
- 4) визначити ключові теми для навчання і розвитку та покласти їх в основу систематичних освітніх подій та проєктів учасників Мережі;
- 5) спільно визначити ключові питання для адвокації та сформулювати адвокаційні тези;
- 6) реалізовувати спільні партнерські проєкти, що залучатимуть учасників Мережі
- 7) розвивати організаційну спроможність окремих членів мережі (як команд державних інституцій та установ, так і неурядових організацій) в ході управління спільними проєктами, зокрема навичок проєктного управління, залучення соціального капіталу на локальному, національному та міжнародному рівні, використання сучасних інструментів фінансування та

самопідтримки (файндрайзингу, краудфандингу, мережування з НУО та іншими місцевими інституціями);

- 8) застосовувати сучасні гуманітарні технології, фасилітацію та фасилітований діалог в ході групових обговорень як ключові інструменти взаємодії, порозуміння, прийняття конструктивних рішень та зниження конфліктного потенціалу.