



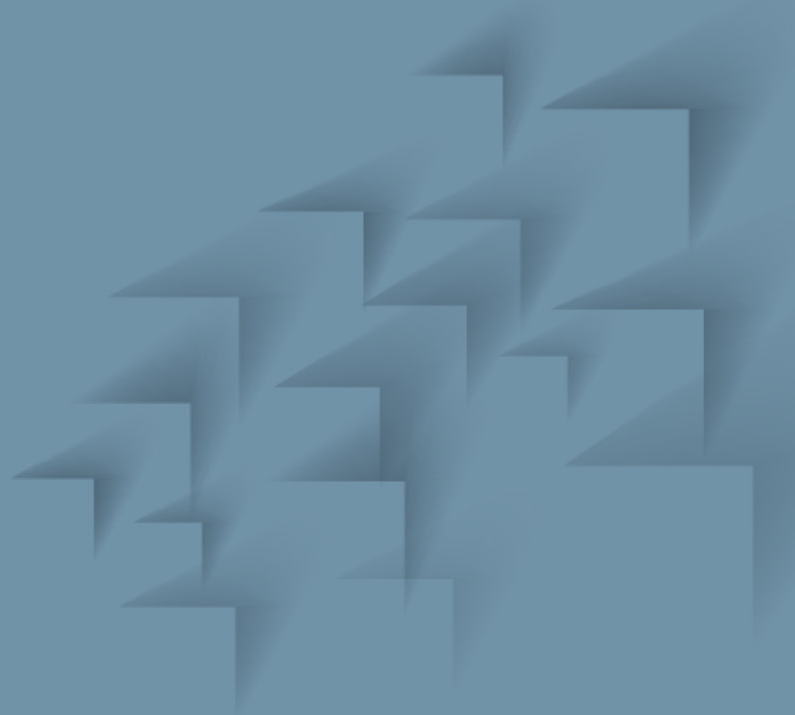
European Union

Interreg
CENTRAL EUROPE

ForHeritage

JAK ZAANGAŻOWAĆ SPOŁECZNOŚĆ?

Dobre, czyli uczestniczące zarządzanie
dziedzictwem kulturowym



Informacja o dokumencie

Projekt:	ForHeritage „Excellence for integrated heritage management in central Europe” (CE1649), www.interreg-central.eu/forheritage
Współfinansowanie:	Interreg EUROPA ŚRODKOWA
Autor:	Institute for Development and International Relations (IRMO)
Wersja:	Wrzesień 2021

Niniejsza publikacja odzwierciedla poglądy autorów, program Interreg EUROPA ŚRODKOWA nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji tu zawartych.

Spis treści

1. Cel i struktura dokumentu	4
2. Czym jest dobre, czyli uczestniczące zarządzanie?	5
3. Dlaczego warto stosować uczestniczące zarządzanie dziedzictwem kulturowym?	7
4. Jak zachęcić interesariuszy do uczestniczenia w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym?	8
4.1. Mapowanie/Identyfikacja/Rozpoznanie	8
4.2. Analiza interesariuszy	10
4.3. Opracowanie planu komunikacji	15
4.4. Ustanowienie platform długofalowej współpracy z interesariuszami....	20
4.5. Ocena współdziałania z interesariuszami	24
5. Literatura dodatkowa	25

1. Cel i struktura dokumentu

W zarządzaniu dziedzictwem kulturowym niezwykle ważna jest efektywna komunikacja, w tym aktywne słuchanie oraz wzajemne oddziaływanie wszystkich interesariuszy. Umiejętności te mają zastosowanie na wszystkich etapach zarządzania dziedzictwem kulturowym.

Spotkanie jest początkiem,

Zgoda rodzi postęp,

Wspólna praca prowadzi do sukcesu.

Henry Ford

Niniejsza publikacja jest owocem projektu ForHeritage - Doskonałość w zintegrowanym zarządzaniu dziedzictwem kulturowym w Europie Środkowej, będącego wyrazem współpracy międzyregionalnej w Europie Centralnej (z ang. „Excellence for integrated heritage management in central Europe”). W celu rozpowszechniania narzędzi doskonalenia zarządzania dziedzictwem, niniejsza publikacja przedstawia kapitał wiedzy zgromadzony podczas realizacji wcześniejszych projektów finansowanych przez Unię Europejską, takich jak: FORGET HERITAGE, RESTAURA, IFISE oraz CLIC.

W ramach projektu stworzono 6 narzędzi zarządzania dziedzictwem kulturowym:

- Dobre, czyli uczestniczące zarządzanie dziedzictwem kulturowym. W jaki sposób zaangażować społeczność?
- Instrumenty finansowe oraz innowacyjne schematy finansowania w sektorze dziedzictwa kulturowego;
- Współpraca publiczno-prywatna w rewitalizacji dziedzictwa kulturowego;
- Ocena wpływu projektów z zakresu dziedzictwa kulturowego;
- Elementy pilotażowych projektów rewitalizacji dziedzictwa kulturowego możliwe do ponownego zastosowania;
- Jak przeprowadzić efektywne szkolenie z zakresu zarządzania dziedzictwem kulturowym?

Niniejsza publikacja zawiera kluczowe informacje na temat angażowania społeczności w proces zarządzania dziedzictwem kulturowym. Jej celem jest zapewnienie praktycznego wsparcia informacyjnego osobom zaangażowanym w zarządzanie projektami w ramach tego sektora. Struktura publikacji rysuje się następująco:

- wyjaśnienie idei i zasad uczestniczącego zarządzania;
- podkreślenie wagi uczestniczącego podejścia w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym;

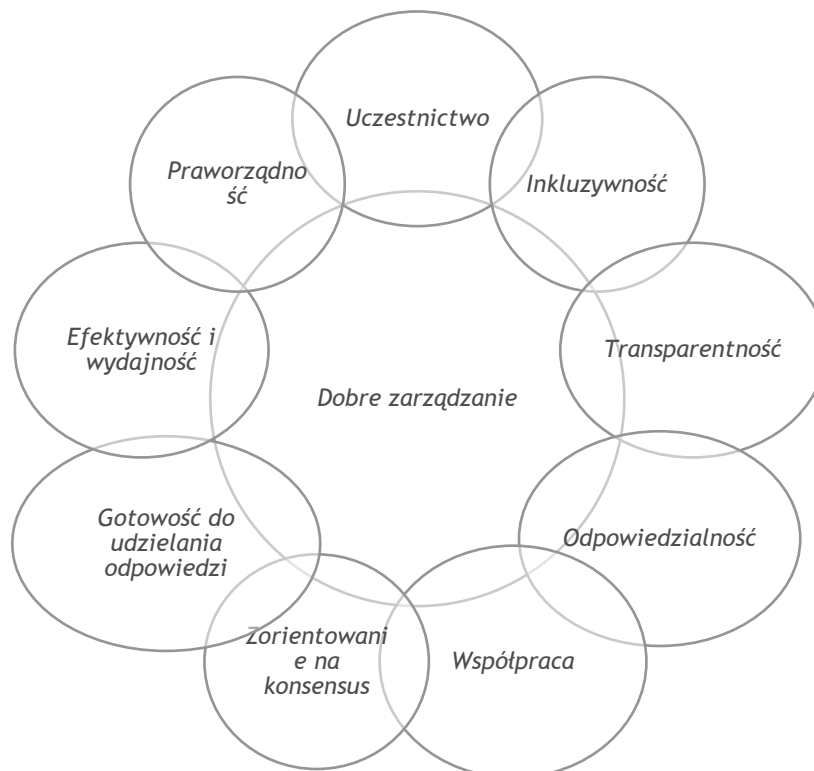
- przedstawienie krok po kroku procesu zaangażowania interesariuszy;
- sformułowanie wskazówek jak przeprowadzić ocenę procesu.

2. Czym jest dobre, czyli uczestniczące zarządzanie?

Współczesne demokratyczne społeczeństwa uważają, że dobre zarządzanie to taki proces, w którym interesariusze są aktywnie zaangażowani. Dobre zarządzanie oznacza także efektywność i odpowiedzialność oraz uwzględnianie potrzeb społecznych. Tak rozumiane zarządzanie odnosi się zarówno do organizacji, instytucji, państw, planów, programów, projektów jak i dziedzictwa kulturowego.

Partycypacyjne (uczestniczące) zarządzanie dziedzictwem kulturowym polega na wzmocnieniu relacji pomiędzy wszystkimi podmiotami uczestniczącymi w tym procesie: instytucjami, specjalistami, społecznością lokalną, społeczeństwem, właścicielami obiektów dziedzictwa kulturowego, przedsiębiorcami, pracownikami służb konserwatorskich itp.

Główne zasady dobrego zarządzania:



Uczestnictwo	<ul style="list-style-type: none">• nie tylko jednostronne informowanie społeczności, ale także otwarty dialog umożliwiający zaangażowanie członków społeczności
Inkluzywność	<ul style="list-style-type: none">• zaangażowanie podmiotów publicznych i prywatnych reprezentujących zróżnicowane punkty widzenia oraz specjalistów reprezentujących różne dziedziny w celu stworzenia wszechstronnej perspektywy na pojawiające się problemy i wyzwania
Transparentność	<ul style="list-style-type: none">• otwarta komunikacja i brak ukrytych działań
Odpowiedzialność	<ul style="list-style-type: none">• komunikowanie się w sposób jasny, precyzyjny, adekwatny oraz odpowiedzialny
Współpraca	<ul style="list-style-type: none">• dążenie do partnerstw pomiędzy różnymi interesariuszami na wszystkich etapach zarządzania procesem
Zorientowanie na konsensus	<ul style="list-style-type: none">• aktywne słuchanie oraz dążenie do pogodzenia różnych stanowisk
Gotowość do udzielania odpowiedzi	<ul style="list-style-type: none">• odpowiadanie na zapytania w rozsądnym czasie; nieignorowanie zapytań
Efektywność i wydajność	<ul style="list-style-type: none">• upewnianie się w miarę możliwości co do efektywności, także w wymiarze czasowym, wprowadzanych polityk, stawianie jasnych celów, wykorzystywanie doświadczeń, prognozowanie rozwoju wydarzeń
Praworządność	<ul style="list-style-type: none">• upewnianie się, że wszystkie podmioty zaangażowane w proces zarządzania przestrzegają norm prawnych, w tym praw człowieka gwarantowanych prawem międzynarodowym

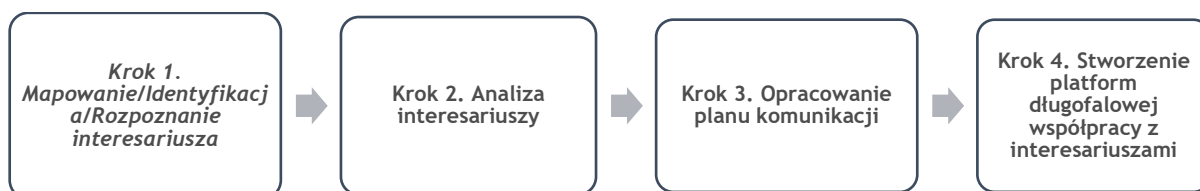
3. Dlaczego warto stosować uczestniczące zarządzanie dziedzictwem kulturowym?

<i>Poprawa ochrony dziedzictwa kulturowego</i>	<i>Zapewnienie interdyscyplinarnej i wszechstronnej perspektywy poprzez zaangażowanie przedstawicieli różnych dyscyplin oraz grup społecznych i zawodowych</i>	<i>Zwiększenie świadomości interesariuszy na temat ochrony dziedzictwa kulturowego</i>
<i>Łatwiejsze rozpoznanie wspólnych celów</i>	<i>Zrównoważenie i koordynowanie potrzebami interesariuszy</i>	<i>Zachęta do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań prowadzących do polepszenia jakości usług a także poprawy innych parametrów</i>
<i>Wzmocnienie interesariuszy oraz społeczeństwa obywatelskiego</i>	<i>Poprawa jakości życia oraz dobrostanu ludzi</i>	<i>Siła napędowa rozwoju</i>

4. Jak zachęcić interesariuszy do uczestniczenia w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym?

Interesariuszem może być pojedyncza osoba, grupa osób, instytucja, stowarzyszenie, przedsiębiorstwo, albo każdy inny podmiot zaangażowany w zarządzanie projektem bezpośrednio bądź pośrednio, w sposób niosący pozytywne bądź negatywne konsekwencje dla projektu.

Etapy procesu zaangażowania interesariuszy w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym:



4.1. Mapowanie/Identyfikacja/Rozpoznanie

Na początku pracy nad projektem pojawia się potrzeba wskazania interesariuszy reprezentujących różne środowiska. Liczba interesariuszy oraz ich role są uzależnione od rodzaju projektu. Zaletą mapowania jest stworzenie wizualnej reprezentacji wszystkich osób związanych z projektem jak też możliwość ukazania rodzaju występujących zależności.

Burza mózgów

Podczas wstępnej identyfikacji interesariuszy postaraj się przyjąć szeroką perspektywę. Pomyśl o podmiotach, zarówno z sektora prywatnego jak i publicznego, które są związane w jakikolwiek sposób z projektem czy to na etapie realizacji czy też rezultatów. Zastanów się na kogo projekt potencjalnie wywrze wpływ, kto z kolei wywrze wpływ na projekt oraz kto będzie zainteresowany projektem bądź jego rezultatami. Na wczesnym etapie nie eliminuj podmiotów. Zdążysz wprowadzić taką korektę w późniejszych etapach.

Dwie kategorie interesariuszy

Interesariuszy można podzielić na wewnętrznych i zewnętrznych.

Przeprowadzenie takiego podziału pozwala ustalić priorytety i wybrać odpowiednie podejście.

Wewnętrzni interesariusze to podmioty, które uczestniczą w opracowaniu i realizacji projektu. Ich poziom zaangażowania może być zróżnicowany, jednakże wszyscy oni mają wpływ na projekt, ponieważ są częścią organizacji.

Zewnętrzni interesariusze to podmioty, które nie uczestniczą w pracach nad projektem, jednakże projekt wywiera na nich wpływ.

Przykład

Istotni interesariusze projektów zarządzania dziedzictwem kulturowym to:

- *Klienci, jednostki administracji rządowej i samorządowej, użytkownicy końcowi¹*
- *Sponsorzy, właściciele i inwestorzy*
- *Międzynarodowa Rada Ochrony Zabytków i Miejsc Historycznych (ICOMOS), Polski Komitet Narodowy ICOMOS*
- *Organizacje zajmujące się ochroną środowiska*
- *Instytucje badawcze, uniwersytety, specjaliści*
- *Konsultanci, wykonawcy, dostawcy, pracownicy*
- *Spółeczność danego obszaru a także społeczności obszarów sąsiadujących*
- *Turyści i biura turystyczne*
- *Podmioty zarządzające daną lokalizacją, zespół wykonawczy, zespół odpowiedzialny za kontakt z mediami, osoby niezainteresowane bezpośrednio, ale mające pozytywny bądź negatywny wpływ na projekt*

Po przeprowadzeniu burzy mózgów w celu identyfikacji interesariuszy, należy przeprowadzić ich klasyfikację ze względu na sposób w jaki są związani z projektem oraz jak wzajemnie oddziałują na siebie.

Proces mapowania interesariuszy w kontekście dziedzictwa kulturowego:

1. Stworzenie listy wartości oraz zagrożeń oraz plan działań z zakresu zarządzania dziedzictwem kulturowym.
2. Zidentyfikowanie interesariuszy, którzy są związani z każdą z wartości wpisanych na listę z punktu 1. W tym miejscu powinno się uwzględnić:

¹ Source: Hajialikhani, M.R. (2008). *A Systematic Stakeholders Management Approach for Protecting the Spirit of Cultural Heritage Sites*, ICOMOS 16th General Assembly and Scientific Symposium, Quebec, Canada.

- a. uprawnienia właścicielskie, użytkowe czy konsumenckie,
 - b. obowiązki zarządcze,
 - c. interesy bezpośrednie i pośrednie w znaczeniu politycznym, ekonomicznym, kulturowym oraz rekreacyjnym.
3. Zidentyfikowanie interesariuszy, którzy obecnie bądź w przyszłości mogą stanowić zagrożenie dla wypisanych wartości.
 4. Zidentyfikowanie interesariuszy, do których obowiązków będzie należało zarządzanie projektem, jego planowanie bądź wdrażanie.
 5. Opracowanie finalnej listy interesariuszy bazując na danych zgromadzonych w wyniku zastosowania wcześniejszych punktów.
 6. Zidentyfikowanie podmiotów, na które wpływają działania bądź ograniczenia związane z dziedzictwem kulturowym.
 7. Oszacowanie wpływu ograniczeń na interesy podmiotów z punktu 6.

4.2. Analiza interesariuszy

Analiza interesariuszy to proces analizy pojedynczych osób, grup społecznych oraz organizacji pod kątem ich interesów i oczekiwań związanych z projektem, jak też ich wkładu do projektu i poziomu generowanego przez nich poziomu ryzyka dla projektu.

Niektórzy interesariusze mogą wzmacniać bądź blokować projekt. Niektórzy mogą wykazywać zainteresowanie projektem bądź jego kompletny brak. Celem analizy interesariuszy jest zrozumienie ich zachowań, motywów postępowania, wzajemnych relacji i interesów, możliwości wywarcia wpływu czy też wniesienia odpowiednich zasobów i wkładów. Dzięki analizie interesariuszy można opracować strategie radzenia sobie w różnych sytuacjach z interesariuszami, dążenia do zaangażowania ich oraz prowadzenia efektywnej komunikacji.

Kryteria analizy interesariuszy to m.in.: wpływ, zainteresowanie, poziom uczestnictwa. Podział na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych oraz zaangażowanych bezpośrednio i pośrednio.

Rodzaje interesariuszy		Kim są ?	Poziom zainteresowania interesariuszy	Poziom wpływu interesariuszy
			Zainteresowanie projektem i jego rezultatem	Wpływ na projekt
Wewnętrzni	Partnerzy	zespół wykonawczy, lider zespołu, konsultanci, wykonawcy, dostawcy, kadra administracyjna i urzędnicza	zainteresowani realizacją projektu na podstawie określonego budżetu i w określonych ramach czasowych	Duży wpływ posiadają duży wpływ na projekt oraz na jego powodzenie bądź niepowodzenie
	Beneficjenci	specjaliści z zakresu dziedzictwa kulturowego, przedsiębiorcy, inwestorzy, instytucje finansowe, politycy, społeczni liderzy	zainteresowani rozsądnymi kosztami realizacji projektu, zwrotem inwestycji w rozsądnym terminie, wzrostem prestiżu, zwiększeniem zasobu dobrych praktyk	Duży wpływ w przypadku zainteresowania projektem są w stanie wywrzeć na niego duży wpływ
Zewnętrzni	Docelowi beneficjenci	społeczność oraz grupy zmarginalizowane	zainteresowani rezultatem projektu ponieważ ma on bezpośredni wpływ na ich sytuację	Mały wpływ posiadają niski wpływ, choć mogą wyrażać swoje wsparcie dla projektu, wpływać na niego pozytywnie bądź zmienić w pewnym stopniu jego zakres
	Pośredni interesariusze i beneficjenci	aktywiści, media oraz inni członkowie danej społeczności bądź mieszkańcy danego obszaru	bardzo zainteresowani projektem	posiadają możliwość wpływu na projekt

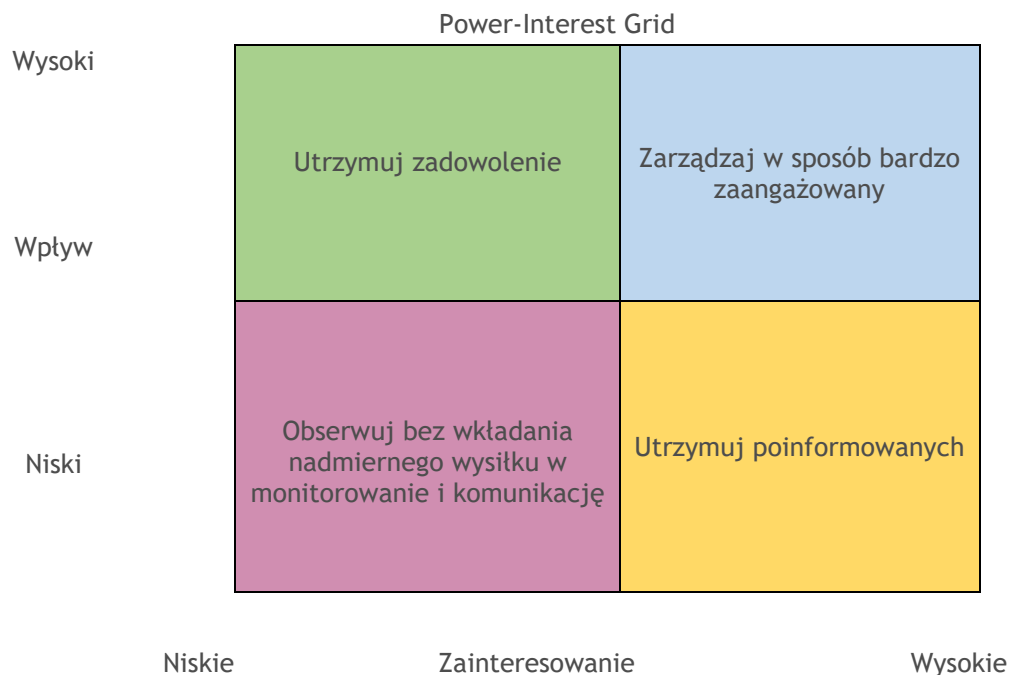
Partnerzy = osoby bądź instytucje, które uczestniczą w opracowaniu lub wdrożeniu projektu

Beneficjenci = podmioty korzystające z projektu

Docelowi beneficjenci = podmioty korzystające z projektu w dłuższym okresie czasu

Pośredni interesariusze i beneficjenci = podmioty, które bezpośrednio nie uczestniczą w pracach nad projektem, ale wywierają wpływ na projekt bądź projekt może wywierać wpływ na te podmioty

W dalszej kolejności można sklasyfikować interesariuszy umieszczając ich na skali wpływu na projekt oraz na skali zainteresowania projektem.



- Duży wpływ i duże zainteresowanie

Do tej kategorii należą najważniejsi interesariusze, którzy mają wpływ na powodzenie bądź niepowodzenie projektu.

Wskazówka: zarządzaj w sposób bardzo zaangażowany.

- Duży wpływ i małe zainteresowanie

Do tej kategorii należą interesariusze, którzy mają możliwość działania, ale nie korzystają z niej gdyż są dobrze poinformowani i zadowoleni.

Wskazówka: utrzymuj zadowolenie.

- Mały wpływ i wysokie zainteresowanie

Do tej kategorii należą interesariusze, którzy mogą być bardzo pomocni w realizacji szczegółowych kwestii związanych z projektem. Należy ich adekwatnie informować i zapewniać o niepojawianiu się żadnych większych przeszkód na drodze do realizacji projektu.

Wskazówka: utrzymuj poinformowanych.

- Mały wpływ i małe zainteresowanie

Do tej kategorii należą interesariusze, których należy obserwować, ale nie należy obciążać ich zbyt szczegółową i często komunikacją.

Wskazówka: obserwuj bez wkładania nadmiernego wysiłku w monitorowanie i komunikację.

Aby dowiedzieć się więcej o interesariuszach możesz zastosować kilka metod:

- > Ankiety i kwestionariusze
- > Warsztaty
- > Spotkania otwarte
- > Wywiady
- > Grupy tematyczne

Możesz też zadać kilka kluczowych pytań, aby lepiej zrozumieć interesariuszy:

- > Jakie są najważniejsze motywacje i zainteresowania interesariuszy?
- > Co jest ważne dla interesariuszy?
- > Jakie korzyści mogą czerpać interesariusze?
- > Jakie są oczekiwania interesariuszy?
- > W jakim stopniu projekt wpływa na interesariuszy?
- > Na których interesariuszy projekt będzie miał największy wpływ?
- > Jak duży wpływ interesariusze mają na projekt?
- > Którzy interesariusze mają największy wpływ na projekt?
- > W jaki sposób interesariusz może wnieść wkład do projektu?
- > W jaki sposób interesariusz może blokować projekt?

Wyżej wymienione pytania można zadać interesariuszom bezpośrednio. Zapytanie interesariuszy o opinię to pierwszy krok w budowaniu relacji przyczyniającej się do sukcesu projektu.

Co jeśli interesariusze nie są zainteresowani uczestniczącym podejściem w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym?

Nikt nie może zagwarantować, że każdy interesariusz będzie wspierał realizację projektu. Jednakże im więcej interesariuszy zaangażujesz, tym większe prawdopodobieństwo powodzenia projektu. Podstawą jest komunikacja. Zaangażuj interesariuszy tak wcześnie jak jest to możliwe i poinformuj ich adekwatnie do parametrów ich wpływu na projekt oraz zainteresowania projektem. Zastanów się w jaki sposób uczestniczące podejście może być dla nich korzystne. Proces powinien być transparentny i otwarty dla partnerów projektu.

W jaki sposób poradzić sobie z sytuacją braku interesariuszy z odpowiednią wiedzą bądź możliwościami działania?

Oczekiwane rezultaty zaangażowania powinny być z góry sformułowane i uzgodnione. Istnieje potrzeba upewnienia się odnośnie pozytywnych wyników dla wszystkich stron.

W jaki sposób zapewnić zaangażowanie interesariuszy?

Interesariusze z reguły nie są skłonni poświęcać swojego czasu, doświadczenia czy umiejętności, gdyż obawiają się złożonych procedur. Dlatego też zaangażowanie interesariuszy powinno być dobrze zaplanowane i wykorzystywane jedynie w przypadku rozwiązywania kluczowych problemów. Pozostałe, mniej ważne kwestie powinny zostać ujęte w formie dokumentu udostępnionego publicznie w celu zachowania transparentności.

Co jeśli brakuje klarownej wizji działania bądź przywództwa?

Upewnienie się co do posiadania klarownej wizji działania przez wszystkich wolontariuszy jest szczególnie ważne podczas wspólnej pracy nakierowanej na określony cel. Jeżeli pojawiają się różne sposoby rozumienia wizji, należy zrobić krok w tył i jeszcze raz przedyskutować i zdefiniować wizję. Dopiero wówczas wizja nadaje się do zakomunikowania szerszemu gronu odbiorców. Przywództwo to umiejętność, której można się nauczyć. W celu zapobiegania utracie przywództwa należy unikać zachowań świadczących o sztywnych poglądach,

władczości czy autorytatywności. Osoby wybierane na liderów powinny zdawać sobie sprawę z destruktywnego wpływu wymienionych cech. Należy pielęgnować otwartość, transparentność, szczerść oraz bezstronność w komunikacji, a na liderów wybierać osoby poczuwające się do odpowiedzialności za swoje działania.

Co jeśli brakuje wiedzy na temat dziedzictwa kulturowego bądź zainteresowania tą tematyką?

Jeżeli interesariusze nie są zainteresowani projektami z zakresu dziedzictwa kulturowego na etapie planowania bądź realizacji, jednym z pierwszych zadań należących do osób odpowiedzialnych za projekt jest uświadomienie interesariuszom wartości dziedzictwa kulturowego i jego kluczowego znaczenia dla danej społeczności.

Co jeśli oczekiwania interesariuszy nie są spełnione?

Rozczarowanie interesariuszy spowodowane nierealistycznymi oczekiwaniami jest częstym problemem. W wielu przypadkach tego typu rozczarowań nie można uniknąć, jednakże warto pracować nad ich zmniejszeniem bądź nawet całkowitym wyeliminowaniem. Bardzo ważne jest dobre przygotowanie do pracy z interesariuszami. Przed przystąpieniem do realizacji, warto przygotować prezentację bądź spotkanie dla interesariuszy i wyjaśnić zawile kwestie w przystępny sposób. Dotyczy to zarówno zagadnień specjalistycznych, jak i stanu prawnego czy ograniczeń finansowych. Uwzględnienie chociażby niektórych propozycji interesariuszy w przyszłych projektach również może pomóc zredukować potencjalne rozczarowanie.

4.3. Opracowanie planu komunikacji

Po zidentyfikowaniu interesariuszy, a także ich poziomu zainteresowania, wpływu oraz uczestnictwa, przychodzi czas na opracowanie planu komunikacji z interesariuszami. Plan powinien zawierać sposób, rodzaj, częstotliwość, środek, a także treść i planowany skutek komunikacji. Warto posiadać jasną wizję tego z kim i dlaczego się komunikujemy. Plan komunikacji z interesariuszami powinien uwzględniać zainteresowania, korzyści, wpływy i władzę interesariuszy, a także określać ramy czasowe i zakres uczestnictwa.

Interesariusze mogą się różnić pod wieloma względami, dlatego też warto określić najlepszy sposób komunikacji dla każdego interesariusza z osobna. Przykładowo spotkania twarzą w twarz w przypadku jednych interesariuszy będą bardzo dobrym sposobem komunikacji i proponowania rozwiązań różnych

nasuwających się problematycznych kwestii, a w przypadku innych interesariuszy takie spotkania mogą okazać się zupełnie nieprzydatne.

Metody komunikacji z interesariuszami

- Rozmowy telefoniczne
- Spotkania zespołowe
- Prezentacje
- Tablice informacyjne
- Newslettery, magazyny oraz wydania internetowe
- Korespondencja listowna
- Komunikaty prasowe
- Raporty roczne i etapowe
- Korespondencja elektroniczna i sieć intranet
- Portale i strony internetowe
- Grupy tematyczne
- Spotkania konsultacyjne
- Spotkania osobiste, formalne i nieformalne z interesariuszami
- Media społecznościowe

Efektywny plan komunikacji powinien uwzględniać następujące kwestie:

- Opis rodzaju komunikacji
- Częstotliwość komunikacji
- Środek komunikacji (osobista, telefoniczna, elektroniczna)
- Uczestnicy komunikacji dla każdego rodzaju komunikacji
- Podział i rozpowszechnienie komunikatów
- Końcowi odbiorcy komunikatów
- Osoby odpowiedzialne za poszczególne typy komunikacji

Ważne!

Odbiorcy chcą mieć czas, aby zastanowić się nad podjęciem decyzji, dlatego też ważna jest komunikacja na wczesnych etapach.

Udziel każdemu interesariuszowi takiej ilość informacji, jaka jest adekwatna do jego zainteresowania i wkładu do projektu. Niektórzy interesariusze wymagają dokładnego poinformowania, inni jedynie pobieżnej informacji.

Efektywna komunikacja wymaga jasnego sformułowania celu. Może to być przekazanie nowej wiadomości, skłonienie do niepodejmowania określonych działań, wyjaśnienie nieporozumienia, udzielenie informacji zwrotnej etc.

Dzięki ustaleniu celu komunikacji, będziesz w stanie lepiej sformułować wiadomość i wybrać odpowiedni sposób komunikacji.

Różne stopnie zaangażowania interesariuszy w projekt wymagają zróżnicowanych sposobów komunikacji:

POZIOM ZAANGAŻOWANIA INTERESARIUSZY	OPIS	PROPONOWANE SPOSOBY KOMUNIKACJI
Informowanie	Przekazanie interesariuszom wyważonej i obiektywnej informacji	Ulotki, newslettery Strony internetowe Prezentacje na spotkaniach Komunikaty prasowe i konferencje prasowe Prasa, radio, plakaty Filmy i krótkie klipy wideo

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Konsultacje</p>	<p>Konsultacje z interesariuszami</p>	<p>Aby podnieść wiedzę i zainteresowanie procesem oraz aby uzyskać informację zwrotną na temat analizy zagadnienia, alternatyw i decyzji. Nie należy traktować konsultacji jako okazji do wygenerowania nowych pomysłów czy udziału w realizacji planu bądź projektu.</p>	<p>Ankiety i badania rynku Spotkania konsultacyjne Komitety konsultacyjne Analizy kosztów i efektywności Powyższe sposoby komunikacji mogą być połączone z technikami właściwymi dla udzielania jednokierunkowej informacji i prezentacji informacji: Reklamy Spotkania z przedstawicielami mediów Ulotki i plakaty Wystawy Filmy</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Angażowanie</p>	<p>Podjęcie decyzji wspólnie z interesariuszami</p>	<p>Bezpośrednia praca z interesariuszami podczas całego trwania projektu. Wspólne decydowanie oznacza akceptowanie opinii innych, a następnie wybieranie spośród wspólnie sformułowanych opcji.</p>	<p>Udzielanie informacji w celu rozpoczęcia procesu Analiza interesariuszy w celu rozpoznania kto powinien zostać zaangażowany Analiza SWOT aby lepiej zrozumieć sytuację Burza mózgów Ankiety aby opracować dane rozwiązania Analiza zysków i kosztów aby dokonać wyborów</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Współpraca</p>	<p>Współpraca z interesariuszami</p>	<p>Działanie razem na zasadzie partnerskich relacji podczas całego procesu. Może to być zarówno współpraca krótkoterminowa jak i długoterminowa</p>	<p>Udzielanie informacji w celu rozpoczęcia procesu Metody wspólnego decydowania w celu stworzenia spójnej wizji Ćwiczenia budujące zespół Tymczasowe struktury takie jak grupy wykonawcze czy kierownicze w celu podejmowania decyzji czy ustalenia odpowiedzialności Trwałe struktury umożliwiające wspólną pracę</p>

Umacnianie

Wspieranie
lokalnych inicjatyw

Wspieranie lokalnych inicjatyw. Uczestnictwo społeczności jest największe. Członkowie społeczności mogą wybrać poziom uczestnictwa. Proces pracy nad projektem może być planowany i realizowany przez społeczność, a jedynie wyznaczanie celów i terminów realizacji być scedowane na komitet założycielski

Granty, Poradnictwo, Wsparcie
Warsztaty aby pomóc lokalnym grupom ustalić wspólną wizję i zaplanować działania
Ćwiczenia budujące zespół
Rozplanowanie zaangażowania
Warsztaty na temat oprawy graficznej, fundraisingu, wizerunku w mediach
Wizytowanie podobnych projektów
Tymczasowe struktury takie jak grupy wykonawcze czy kierownicze w celu podejmowania decyzji czy ustalenia odpowiedzialności
Trwałe struktury poddane społecznej kontroli
Rozwój oparty na zaufaniu

Przykład:

Jak w praktyce działa zaangażowanie interesariuszy?

Žumberak. Park Narodowy Samborsko Gorje

Zaangażowanie interesariuszy przez władze Parku Narodowego w plan zarządczy rozwoju obszaru chronionego.

Plan został oparty o szczegółową analizę interesariuszy zawierającą ocenę relacji i wpływu poszczególnych interesariuszy na Park Narodowy, a także turystykę i gospodarkę. W planie oszacowano także rodzaj i poziom zaangażowania interesariuszy. Uwzględniono ograniczone zasoby oraz możliwości Parku Narodowego. W planie opracowano 5 różnych aktywności interesariuszy:

Rodzaj aktywności

- 1. lokalny biuletyn wydawany przez pół roku (4 wydania, nakład po 2000 egz.)*
- 2. wywiady, w części ściśle zaplanowane (68)*
- 3. warsztaty z interesariuszami (1)*
- 4. spotkania z lokalną społecznością (9)*
- 5. spotkania eksperckie (3)*

W każdej z aktywności uczestniczyli reprezentanci poszczególnych kategorii interesariuszy.

Newsletter "Kosilica" miał na celu informowanie szerokiego grona interesariuszy oraz zachętę do aktywnego uczestnictwa w realizacji planu.

Pozostałe aktywności były nakierowane na zebranie opinii interesariuszy w zakresie: wartości Parku Narodowego, występujących na jego obszarze zagrożeń, zadań zarządu, a także zaobserwowanie zmian w stylu życia mieszkańców obszaru oraz postrzeganie przez nich Parku Narodowego. Zebrane informacje były użyteczne ze względu na przyszłe plany zarządzania tym terenem.

4.4. Ustanowienie platform długofalowej współpracy z interesariuszami

Wśród platform współpracy z interesariuszami można wymienić: lokalne grupy wsparcia, platformy dostępne dla wielu zróżnicowanych interesariuszy, sieci współpracy, media społecznościowe.

Lokalna grupa wsparcia to grupa osób o podobnych doświadczeniach i zainteresowaniach, które spotykają się w celu udzielania wzajemnego wsparcia, pomocy czy motywacji, aby osiągnąć określony cel.

Platformy dostępne dla wielu zróżnicowanych interesariuszy umożliwiają zgromadzenie reprezentantów różnych grup interesariuszy w celu prowadzenia dialogu, udziału w procesie decyzyjnym czy implementacji wybranych rozwiązań. Dzięki takim platformom, wszyscy członkowie danej społeczności są włączeni w proces zarządzania wiedzą.

Sieć współpracy to grupa bądź system połączonych więzami komunikacji ludzi bądź rzeczy albo zagadnień.

Media społecznościowe to technologia oparta na sieci internetowej, która umożliwia opracowanie, rozpowszechnianie oraz zarządzanie rozwiązaniami i usługami.

Miarą jakości podejmowanych decyzji w zakresie zarządzania dziedzictwem kulturowym jest akceptacja i wdrożenie planów oraz projektów przez lokalną społeczność. Z tego powodu dotarcie do szerokich grup odbiorców oraz zaangażowanie interesariuszy już na wczesnych etapach opracowania działań jest niezwykle ważne. Platformy długofalowej współpracy są jednym ze sposobów zachęty interesariuszy do uczestnictwa w implementacji działań.

Przykład

Forum współpracy interesariuszy w Parku Krajobrazowym Medvednica

W 2012 roku zostało ustanowione stałe forum współpracy z 70 interesariuszami reprezentującymi różne grupy interesu, jako część działań przewidzianych dla realizacji Karty Zrównoważonej Turystyki. Karta przewiduje partnerstwo, uczestnictwo, inkluzywność oraz bezpośredniość jako cechy zaangażowania interesariuszy. Stałe forum zostało utworzone pomiędzy władzami chronionego obszaru, lokalnymi gminami, służbami konserwatorskimi i wspólnotowymi oraz przedstawicielami sektora turystycznego. Głównym zadaniem było przygotowanie i realizacja spójnej strategii i planu działania na następne 5 lat. Decyzja o finansowaniu realizacji Karty przez okres następnych 5 lat jest uzależniona od oceny realizacji dotychczasowej części działań zgodnie z zasadami zawartymi w Karcie.

Sieć współpracy MEET - Ekoturystyka Śródziemnomorska

MEET to sieć obszarów chronionych i kluczowych organizacji zarządzających produktami ekoturystycznymi związanymi z naturalnym i kulturowym dziedzictwem danego obszaru. MEET zachęca lokalnych przedsiębiorców do zaangażowania w prace mające na celu konserwację bądź ochronę obiektów dziedzictwa kulturowego i naturalnego. Jednym z narzędzi współpracy z interesariuszami jest LEC, czyli lokalny klaster ekoturystyczny o charakterze prywatno-publicznym, wspierany przez dany obszar chroniony i złożony z wielu zróżnicowanych interesariuszy.

W jaki sposób zorganizować i zarządzać platformami długofalowej współpracy?

LTPs = long-term platforms = platformy długofalowej współpracy

Proces organizacji i zarządzania platformami długofalowej współpracy (LTP)

Rozwój LTP	Proces krok po kroku
Krok 1.: Zapoczątkowanie LTPs-ów	Grupa odpowiedzialna za zarządzanie organizuje i prowadzi pierwsze spotkania LTPs, nawet jeśli pomysł został wcześniej zgłoszony przez innego interesariusza, np. organizację pozarządową.

Krok 2.: Wybór i zaproszenie kluczowych interesariuszy	Identyfikacja i zaproszenie na pilotażowe spotkanie różnych kluczowych interesariuszy reprezentujących sektor publiczny i prywatny.
Krok 3.: Ustanowienie wspólnej wizji	Zaleca się zrównoważyć różne interesy uwzględniając korzyści ekonomiczne, ochronę zasobów naturalnych i dziedzictwa kulturowego, a także kwestie społeczne. Warto pilnować zachowania standardów w działaniu. Przykładowo lokalne firmy czy usługodawcy powinni przestrzegać prawa dotyczącego turystyki w regionie.
Krok 4.: Zastosowanie rezultatów ewaluacji	Omawiane narzędzie pomaga ustanawiać cele, a także ułatwia wspólne podejmowanie decyzji.
Krok 5.: Klarowne określanie ról i obowiązków	Bardzo istotne jest jasne określenie oczekiwań wobec interesariuszy. Aby utrzymać dążenie do wspólnego celu w projektach długofalowych potrzebna jest koordynacja. Warto jest określić grupę osób odpowiedzialnych za zarządzanie procesem.
Krok 6.: Władze lokalne	Struktury ważne dla danego regionu powinny zostać uwzględnione, ocenione i włączone do procesu komunikacji w celu dobrego poinformowania.

Rekomendacje

- Interesariusze powinni czerpać korzyści z uczestnictwa w LSG, czyli lokalnych grupach wsparcia (ang. local supportive groups).
- Nie należy oczekiwać realizacji nierealnych celów.
- Należy jasno określić na początku prawa i obowiązki LSG. Warto zachowywać się w sposób transparentny i otwarty.
- Warto zbudować zaufanie pomiędzy zaangażowanymi wolontariuszami.
- Maksymalna liczba osób rekomendowanych dla LSG to 15. Jeżeli zachodzi taka potrzeba, można zaangażować więcej interesariuszy w formie mniejszych podległych grup bądź na zasadzie otwartego forum współpracy.

- Dobrym pomysłem jest zaangażowanie lokalnych władz, które dysponują wiedzą o możliwościach finansowania.
- Warto stworzyć warunki do komunikacji pomiędzy interesariuszami reprezentującymi sektor publiczny i prywatny, aby pomóc im zrozumieć wzajemne potrzeby i oczekiwania.
- Nie należy duplikować struktur bez wyraźnej potrzeby.
- Warto ustanowić trwałe struktury, które umożliwią kontynuację współpracy i będą stanowić punkt odniesienia dla prac innych podmiotów.
- Należy ustanowić moderatora, który zachowuje neutralność. Osoba wybrana do pełnienia tej roli powinna być akceptowana przez wszystkich partnerów. Zadaniem moderatora jest animowanie i zachęcanie do współpracy.
- Sukces współpracy w ramach i poprzez LSG wymaga czasu oraz wnikliwego przygotowania.

Przykład:

Chorwacja, Park Krajobrazowy Medvednica

Zastosowanie forum współpracy wielu interesariuszy w celu realizacji projektu "Rewitalizacja średniowiecznego miasta Medvedgrad - wielofunkcyjne centrum dla turystów"

Inicjatorem działań był organ zarządzający chronionym terenem. Najpierw zidentyfikowano interesariuszy, a następnie zaproszono ich do długoterminowej współpracy. Podpisano Protokół Współpracy, aby w sposób nieformalny wzmocnić współpracę i poczucie odpowiedzialności interesariuszy. Opracowano strategię zrównoważonej turystyki towarzyszącą Karcie przyznanej obszarowi chronionemu. Powstały także dwie grupy tematyczne skupiające interesariuszy zainteresowanych dwoma obszarami: turystyką i podejściem eksperckim.

Podczas pracy nad projektem zastosowano podejście uczestniczące na wszystkich etapach. W razie potrzeby korzystano również z pomocy ekspertów zewnętrznych.

W ciągu 6 miesięcy zostało zorganizowanych kilka warsztatów dla interesariuszy. Zaproszenia zostały wysłane drogą elektroniczną, a warsztaty odbywały się popołudniami. Na pierwszym spotkaniu w ramach warsztatów przedstawiono kwestie prawne, aspekty naukowe oraz stanowiska eksperckie. Zaprezentowano także terminarz dalszych prac. Podczas kolejnych spotkań poszerzano informacje z wymienionych zakresów oraz zapraszano interesariuszy-ekspertów. Podczas całego okresu prac nad projektem jedynie najbardziej zainteresowani interesariusze pozostali aktywni.

Przewidziano, że nawet po zakończeniu prac nad projektem forum współpracy będzie nadal istnieć. Wśród innych owoców pracy interesariuszy, którzy w

trakcie realizacji projektu zgromadzili ogromne doświadczenie i wiedzę można wymienić Festiwal "Dni Średniowiecza", Festiwal Filmów Fantastycznych, Noce muzyczne itp.

4.5. Ocena współdziałania z interesariuszami

Ogromnie ważne jest monitorowanie i ocena identyfikacji interesariuszy, ich klasyfikacji i zaangażowania w projekt. Ewaluacja interesariuszy powinna stanowić integralną część ewaluacji projektu. Interesariusze powinni zostać zaangażowani w opracowanie ewaluacji.

Ewaluacja zaangażowania interesariuszy w procesie prac nad projektem

Przykładowe pytania do rozważenia w celu zbudowania ewaluacji:

- Co można było zrobić w celu lepszej identyfikacji interesariuszy?
- Które strategie są najlepsze w celu zaangażowania różnych grup?
- W jakim stopniu udało się utrzymać zaangażowanie interesariuszy w trakcie realizacji projektu?
- Czy zorganizowane zostały szkolenia bądź inny rodzaj wsparcia? Czy wymienione działania były przydatne? Czy można byłoby je w jakiś sposób ulepszyć?
- Czy przeprowadzona analiza interesariuszy i działania zarządzające przyniosły oczekiwany efekt? Czy były przydatne?
- Czy zaangażowanie interesariuszy polepszyło pracę i efektywność władz oraz czy zwiększyło zakres ich wsparcia dla lokalnej społeczności?

Warto pamiętać, że nie tylko zespoły bezpośrednio pracujące nad projektem wymagają ewaluacji. Pozostałe rodzaje interesariuszy również powinny być poddane ocenie. Wyniki przeprowadzonej ewaluacji mogą być przydatne dla dalszych projektów i decyzji, których interesariuszy włączyć w prace w przyszłych działaniach.

5. Literatura dodatkowa

- Aas, C.; Ladkin, A.; Fletcher, J. (2005): Stakeholder collaboration and heritage management. *Ann. Tour. Res.* 32, 28-48.
- Abeledo, R. (2013): Cultural Organizations and Social Innovation: The Case of Bunker (Slovenia), Sanchis, in: *Rethinking Urban Inclusion: Spaces, Mobilizations, Interventions, CES, Cescontexto, Debates* Nr. 2
- Charter for sustainable tourism (ECST) https://www.europarc.org/wp-content/uploads/2019/08/EN_How-to-become-a-EUROPARC-Sustainable-Destination_Technical-guidelines.pdf
- Guidebook for Local Authorities on PPP in Heritage Revitalisation Strategies (2016), Interreg: Central Europe, RESTAURA, Croatia
- Guidelines for the citizens' involvement in historical sites, Interreg: Central Europe, FORGET HERITAGE; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Forget-Heritage/English-1.pdf>
- Hajjalikhani, M.R. (2008). *A Systematic Stakeholders Management Approach for Protecting the Spirit of Cultural Heritage Sites*, ICOMOS 16th General Assembly and Scientific Symposium, Quebec, Canada.
- Heritage is ours: Citizens Participating in Decision Making (2017), Publication based on the Forum of the European Heritage Congress, Finland
- Herrmann, Ch., Trunk M. (2018): Management manual, Interreg: Central Europe, FORGET HERITAGE; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Forget-Heritage/Management-Manua-ENG.pdf>
- Ioniță, A., Stanciu, E. (2012): Participatory management of Protected Areas in the Carpathian Region. Part II: Guidelines for stakeholder involvement in protected area management, World Wild Fund for Nature, Danube-Carpathian Programme, Brasov, 2012.
- Jelinčić, D.A., Tišma, S., Senkić, M., Dodig, D. (2017): Public-Private Partnership in the Cultural Heritage Sector//*Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Special Issue, 74-89 doi:10.24193/tras.SI2017.5
- Murovec, N., Kavas, D. (2018): Strategy of Management of Cultural Heritage through the use of CCIs, Interreg: Central Europe, FORGET HERITAGE; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Forget-Heritage/English-D.T3.3.3.-web.pdf>
- Noll, D., Scott A., Danelutti, C., Sampson J., Galli A., Mancini S., Sinibaldi I., Santarossa L., Prvan M., Lang M. (2019). A guide to plan and promote ecotourism activities and measure their impacts in Mediterranean Protected Areas following the MEET approach. DestiMED project, Interreg Med Programme. 112 pp.

- O'Brien, D. (2014): Cultural Policy - Management, Value & Modernity in the Creative Industries, Routledge
- OMC, Participatory Governance of Cultural Heritage (2018), Report of The OMC (The Open Method of Coordination), The European Commission, Work Plan for Culture, European agenda for culture 2015 - 2018
- Ripp, Matthias/Stadt Regensburg (Hrsg.) (2011): *HerO - Heritage as Opportunity. The Road to Success: Integrated Management of Historic Towns. Guidebook.*
- Ripp, M., Hauer, S., Cavdar, M. (2019). Heritage-Based Urban Development: The Example of Regensburg: The Historic Urban Landscape Approach in Action. 10.1007/978-981-10-8887-2_25.
- SoPHIA Social Platform for Holistic Heritage Impact Assessment, Programme of the European Union for Research and Innovation Horizon 2020; Deliverable D1.1 Review of Research Literature, Policy Programmes and (good and bad) Practices, 2020.
- Spenceley, A., Snyman, S., Eagles, P. (2017): Guidelines for tourism partnerships and concessions for protected areas: Generating sustainable revenues for conservation and development, Members of the IUCN WCPA Tourism and Protected Areas Specialist Group Report to the Secretariat of the Convention on Biological Diversity and IUCN
- Wilcox, D. (1994): The guide to effective participation, Joseph Rowntree Foundation, available at: <http://partnerships.org.uk/guide/guide1.pdf>
- Worboys, G. L., Lockwood, M., Kothari A., Feary, S. and Pulsford, I. (eds) (2015): Protected Area Governance and Management, ANU Press, Canberra