

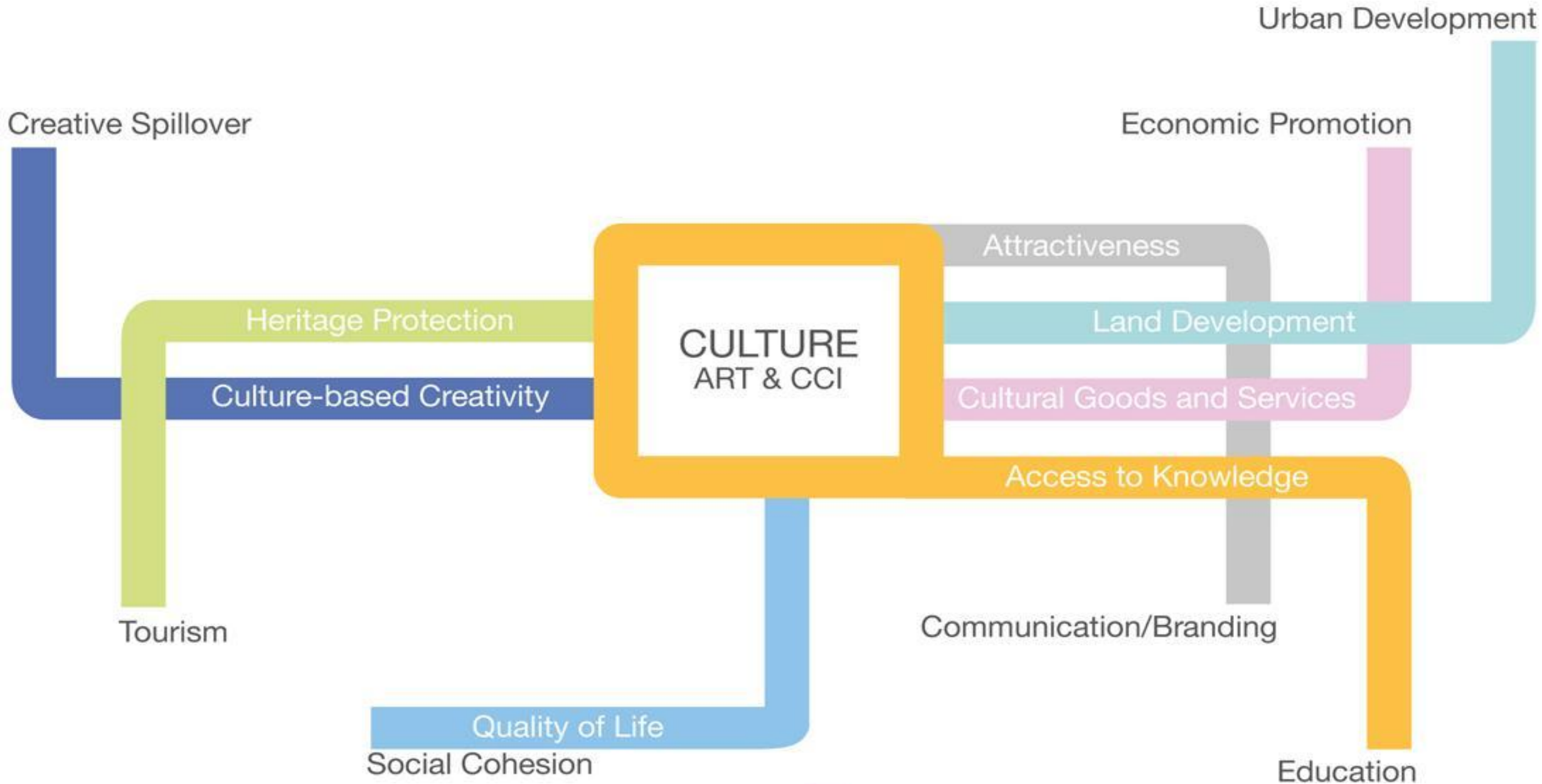
Функціональний аналіз Міністерства культури України

Презентація зведених результатів аналізу.

31 травня 2017р. (Київ)

Програма “Культура та креативність” Східного Партнерства Європейського Союзу - EU
– Eastern Partnership Programme - British Council

Експерти : Філіп Керн (Philippe Kern, KEA) та Володимир Воробей (PPV Knowledge Networks)



Методологічні аспекти

- Розглянули організацію Міністерств в Австрії, Бельгії, Естонії, Франції, Польщі та Швеції (кабінетне дослідження та інтерв'ю).
- 4 дні у зустрічах із заінтересованими сторонами в Україні (перелік доступний на вимогу).
- Зустрічі з персоналом Міністерства (5 департаментів).
- Робоча нарада 3 травня 2017р. – попереднє обговорення рекомендацій та SWOT аналізу.

1. Контекст

- Загальні тренди
 - Нові технології (е-урядування – оцифрування культурної економіки).
 - Креативна економіка (пост-індустріальна економіка, культурний активізм, міждисциплінарність та багатодисциплінарність).
 - Глобалізація.
 - Нові культурні практики (соціальне залучення, колаборації, гнучкіші ...).
 - Міста як головні осередки інвестицій в культуру (децентралізація).
- Специфічні для України
 - Війна.
 - Питання національної ідентичності.
 - Радянська спадщина (адміністрування, установи, адміністративно-командна система, ментальність).

2. Головний виклик - імідж

- Необхідність Міністерства (наприклад для просування державної підтримки кіновиробництва, для розбудови нації), спроможність задіювати сектор.
- Модернізація адміністративних процесів та методів (спадщина, що зумовлює мотивацію).
- Наявність чіткого призначення та стратегічних пріоритетів (спадщина та майбутнє, невизначені компетенції, наприклад децентралізація та питання управління культурною спадщиною).
- Адаптація до нових культурних практик (цифрова дистрибуція, перехід в цифру, глобалізація).
- Трансформація ланцюга вартості креативу (продакшн та дистрибуція).
- Підвищення якості комунікацій та спроможності охоплювати аудиторії.



Змінитись або відійти у небуття

3. Мета функціонального аналізу – Міністерство нового покоління

Зробити культурну політику необхідною для економічного та соціального майбутнього України (частиною порядку денного реформ). Політику, що заохочує творення (вкл. через мистецьку освіту), креативне підприємництво (інновації та вироблення продуктів) та туризм (Україна як місце, багате на культурні пропозиції, культурну спадщину та сучасне мистецтво).

Це означає:

- Стимулювати політичний інтерес в культурі (підвищити обізнаність).
- Заохочувати інвестиції в культуру (вкл. державно-приватні партнерства).
- Перетворити міністерство з органу виконання доручень на активатора реформ, якому довіряють.

Аналіз, який має допомогти у вибудові довіри, яскравості та ефективності (засадничі принципи цього аналізу) задля підсилення впевненості у Міністерстві.

4. Вибудова довіри через розбудову спроможності

- Спроможність регулювати (на основі реальних даних ? досвід регулювання ? Свобода до використання (без авторського права) – регулювання майнових прав не менш важливе ніж фінансове регулювання через податки, ціни, квоти тощо).
- Спроможність задіювати (консультації, комунікація, взаємодія, навчання) заінтересовані сторони різних секторів культури, пересічних громадян та розробників політик.
- Спроможність розуміти (моніторити ринки та соціальний розвиток).
- Спроможність заохочувати креативність та стимулювати промоцію (через інструменти політик, скерування установ (художніх та музичних шкіл), культурних менеджерів, культурні та креативні індустрії тощо)

5. Яскравість – круте міністерство, яке має сенс

- Змінити робочу атмосферу (кольори, приміщення тощо).
- Надихати персонал (з горизонтальних та вертикальних підрозділів) – зменшити адмін завдання, більше довіри до персоналу.
- Тренінги / відзначення / просування (міжнародний тренінг).
- Наблизити міністерство / персонал до світу митців та культурних індустрій (додати пасіонарності – трансформувати у культурних активістів).
- Перевести добрих фахівців до операційних підрозділів (з адміністративних) – див. пропоновану структуру.
- Вийти з PR кампанією (дістатись частини населення, небайдужої до культури) у співпраці із сектором (кіно, видавництва, музика), наприклад День музики, знижки у кінотеатрах, заходи з промоції креативного підприємництва, конкурси на стику мистецтва та науки тощо.

6. Операційна ефективність

- Спростити структуру (див. пропозицію) – більше горизонтальних зв'язків та більше залучення / участі.
- Розділити адміністративні завдання та операційні заходи та вивільнити персонал.
- Заохочувати міжсекторну взаємодію та міжміністерські заходи (туризм, освіта, децентралізація, економічний розвиток).
- Впровадити засоби електронного врядування (оцифрувати процеси та процедури, уможливлувати обмін даними).
- Виокремити адміністративні процеси, пов'язані із культурною спадщиною (обмежити корупційні ризики).
- Створити окреме Агентство з питань релігії або перевести питання релігії до іншого міністерства (релігія та мистецтво).
- Заохочувати політики та інструменти на основі проектного підходу – встановити цілі установам культури.
- Скористатись децентралізацією та перемістити персонал до нових функцій (моніторинг впровадження) та розвитку партнерств (розширення співфінансування).
- Краще використовувати міжнародне фінансування (пов'язане як із економічним розвитком, так і культурою).
- Намагатись перетворити будинки культури на осередки креативності. З'єднати такі осередки у мережу.

Місія Міністерства культури

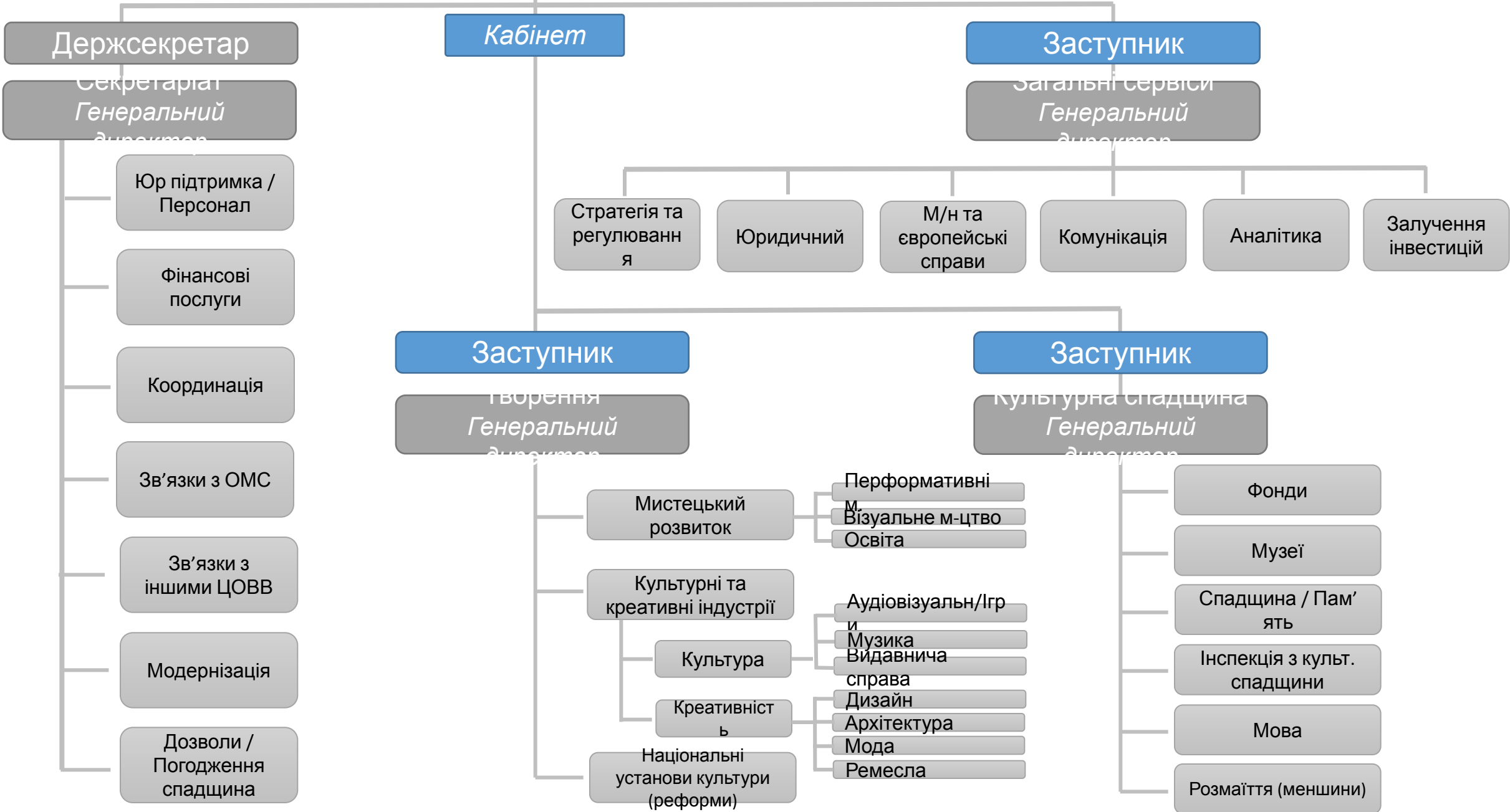
Міністерство відповідає за промоцію мистецтва, культурну спадщину, креативність, культурні та креативні індустрії, а також за національні установи культури, що включає:

- Винесення на розгляд та управління бюджетом на культурні потреби;
- Збереження та використання культурної спадщини, вкл. українську мову;
- Забезпечення мистецькою освітою, надання доступу та можливостей залучення до культурних активностей;
- Підтримку розвитку національних установ культури та культурних агенцій та нагляд / контроль над їхніми системами управління;
- Фінансування культурних проектів та заходів національного значення та допомога у розвитку нових джерел фінансування культури (приватних та публічних);
- Підтримку артистів та розвиток культурних та креативних індустрій в Україні та їх просування у світі;
- Регулювання та оцінку регуляторних актів, що впливають на мистецький сектор та культуру, вкл. питання авторського права, децентралізації, підтримки МСП, регулювання з боку ЄС тощо.
- Уможливлення національного культурного розмаїття (мови, меншини);
- Консультування з митцями та організаціями культури (публічними та приватними);
- Контролювання якості управління інституціями культури та накладання санкцій за погане управління;
- Святкування заходів та вшанування артистів національного та історичного значення.
- Представлення інтересів України перед міжнародними організаціями у сфері культури (UNESCO, WIPO, ЄС, Рада Європи).

Чим не повинно займатись Міністерство !

- Організовувати заходи – це не агенція з організації заходів, що обслуговує інші міністерства та органи влади.
- Бути агенцією з дотримання моралі (займатись питаннями цензури).
- Займатись дріб'язковими справами на кшталт оренди будинків установ культури.
- Займатись питаннями релігії (ризик конфлікту з творчим самовираженням митців).
- Стати інструментом махрової пропаганди.

Міністр культури



Аналіз (I)

Стратегічніше

- Горизонтальні функції (юридичні, м/н відносини, комунікація, аналітика ...) / розірвати “гуртки за інтересами”
- Розділити адміністративні та операційні підрозділи
- Сильна команда з регуляторних питань (юрвідділ)
- Комунікаційна команда / PR ініціатива
- Міжсекторні підрозділи / міжміністерські РГ
- Оволодіти інструментами моніторингу та аналізу
- Створити ради із заінтересованими сторонами – бізнесом та органами місцевої влади
- Вивести дозвільні функції у сфері культурної спадщини до адмін процесів
- Виокремити питання релігії (не змішувати з творчими)
- Стратегічні інструменти: проектний

Ефективніше – змінити орг культуру

- Генеральні директори (держслужбовці)
- Вивільнити операційні підрозділи від паперології
- Впровадити інструменти та процеси е-урядування
- Мотивувати персонал (fun!) – надихати (яскравість)
- Навчання / тренування персоналу
- Визначити цілі для агенцій та установ культури (переглянути практики фінансування для вивільнення фінансових ресурсів)
- Мати реєстри (спадщина) та спроможність моніторити впровадження
- Залучати фінансування (горизонтальна функція)
- Культура прозорості та взаємодії
- Аналітична спроможність (на фактичних даних)

Аналіз (II)

1. Створити дорадчі ради при Міністрові (та активно залучити ...)
 - Рада із культурної спадщини (історики, інституції, археологи, архітектори).
 - Раду з прав інтелектуальної власності з фокусом та авторських правах (бізнес, освітяни, правники, правоохоронці).
 - Рада з реформи сфери культури ?
2. Чітко сфокусуватись – горизонтально на визначенні національної культурної політики, а вертикально – директорати “Творення” та “Спадщини” (операційні підрозділи).
Стати Міністерством креативності та пам’яті.
3. Держсекретар – відповідальний за адміністрування та контроль (без ролі у визначенні політик).
4. Створити функцію Генерального директора (адміністративна тяглість).
5. Визначити індикатори для вимірювання впливу обраних стратегічних підходів (політик).
6. Організувати або профінансувати промоційні заходи, що поєднують культуру та інновації (креативне підприємництво, конкурси з мистецтва та науки) – спільно з МЕРТ.
7. Підсилити комунікаційну команду та стратегію (операційна – горизонтальна функція) –

Переглянути переважні права Міністерства

Міністерство має мати повноваження для:

Накладення санкцій

- за порушення правил поведження з культурною спадщиною.

- погане управління установами та агенціями, що фінансуються Міністерством.

Контролю

- Номінування (відкриті конкурси) та бюджетів установ культури та агенцій.

Залучення підрядників

- для певних завдань через прозорі публічні закупівлі (організація заходів, комунікація, тренінг персоналу, юридичний супровід).

Висновки – Міністерство XXI сторіччя

- Працювати над підвищенням довіри до Міністерства у процесах розробки політик (розбудовувати спроможність).
- Задіювати людей на місцях та з сектору задля підвищення впливу та розвитку сектору загалом (вибудовувати довіру).
- Зважати на технологічний поступ (доступ до культури, дистрибуція, монетизація).
- Персонал / мотивація / розвести “гуртки за інтересами” / електронне врядування.



Команда експертів

Philippe Kern - MD KEA European Affairs www.keanet.eu Philippe Kern - MD KEA European Affairs www.keanet.eu ; pkern@keanet.eu

Володимир Воробей – Директор, PPV Knowledge Networks www.ppv.net.ua ;
vv@ppv.net.ua