


АКАДЕМІЯ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ



YOU CAN
CHANGE



ПОСІБНИК
2019



Проект Ради Європи «Сприяння участі громадян у демократичному процесі прийняття рішень в Україні»



Українське видання:
Академія громадської участі. Посібник.

Погляди, викладені у цьому посібнику,
належать авторам і не обов'язково
відображають позицію Ради Європи.

Усі права захищені.

Заява про дозвіл: жодна частина
цієї публікації не може бути відтворена
у будь-якій формі або будь-якими засобами,
електронними чи механічними, включаючи
фотокопіювання, запис або будь-який інший
спосіб зберігання і пошуку інформації,
без письмового дозволу
Офісу Ради Європи в Україні.

Запити на отримання дозволу, будь ласка,
надсилайте до: Відділ громадянського суспільства
Департамент демократичного врядування
Генеральний директорат з питань
демократії Ради Європи
Проект «Сприяння участі громадян
у демократичному процесі прийняття
рішень в Україні»
e-mail: Volodymyr.KEBALO@coe.int

Редакторка: Ольга Коваленко
Автори: Ендрю Вільямсон,
Джеф Ловіт, Квінтін Олівер,
Іван Вербицький, Олексій Коваленко,
Ірина Тітаренко
Наставництво: Володимир Кебало
Літературний коректор: Марина Єщенко
Верстка та макетування: Антон Осьмак
Фото: Sutterstock

ISBN
УДК 323.2(477):061.1ЄС(075)

(с) Офіс Ради Європи в Україні, 2019.



**ПРОЕКТ РАДИ ЄВРОПИ
«СПРИЯННЯ УЧАСТІ ГРОМАДЯН
У ДЕМОКРАТИЧНОМУ ПРОЦЕСІ
ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УКРАЇНІ»**



АКАДЕМІЯ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ

15-17 травня 2019

ПОСІБНИК

УДК 323.2(477):061.1ЄС(075)

А 38

А 38 Академія громадської участі / О. С. Коваленко, Е. Вільямсон, К. Олівер [та ін.] . – Київ, ТОВ «Центр поліграфії «КОМПРИНТ», 2019. - 108 с.

ISBN 978-617-7804-030

Цей посібник розкриває стандарти Ради Європи щодо залучення громадян до процесу прийняття рішень на основі найкращих міжнародних практик і їхнього компаративного аналізу для розроблення планів взаємодії між публічними службовцями і представниками громадськості. Також посібник допоможе зрозуміти, як влаштована робота органів влади, зокрема, Київської міської ради та її виконавчого органу – Київської міської державної адміністрації та які є можливості для залучення громадян до процесу прийняття рішень та налагодження ефективної комунікації.

Редакторка:	Ольга Коваленко
Автори:	др. Ендрю Вільямсон, Джеф Ловіт, Квінті́н Олівер, Ірина Тітаренко, Олексій Коваленко, Іван Вербицький
Наставництво:	Володимир Кебало
Літературний коректор:	Марина Єщенко
Верстка та макетування:	Антон Осьмак

Проект Ради Європи

«Сприяння участі громадян у демократичному процесі прийняття рішень в Україні»

Посібник було розроблено в рамках впровадження проекту Ради Європи «Сприяння участі громадян у демократичному процесі прийняття рішень в Україні». Погляди, викладені у цьому посібнику, належать авторам, і не обов'язково відображають позицію Ради Європи.

УДК 323.2(477):061.1ЄС(075)

ISBN 978-617-7804-030

(с) Офіс Ради Європи в Україні, 2019.



ЗМІСТ

	Стор.
ПЕРЕДМОВА	4
СКРОРОЧЕННЯ, УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ	5
1. Академія громадської участі: мета, завдання та рекомендації до застосування посібника	6
2. Тренери та програма Академії громадської участі	10
3. Стандарти Ради Європи щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень	21
3.1. Керівні принципи щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень	22
3.2. Кодекс кращих практик громадської участі у процесі вироблення політик (цикл вироблення політик та різні рівні участі)	25
3.3. Рекомендації Комітету міністрів державам-членам щодо участі громадян у місцевому публічному житті	29
4. Картування політичного процесу прийняття рішень	35
4.1. 6 етапів формування політики: від складання порядку денного та виявлення проблеми до остаточного затвердження	37
4.2. Покращення можливості громадян залучатися до процесу та реалізовувати дану можливість через вивчення міжнародних інновацій та виконання практичних вправ	41
5. Законодавча база та механізми (процедури) щодо інструментів громадської участі прийняття рішень на національному та місцевому рівнях	43
6. Підпорядкування і взаємодія структурних підрозділів КМДА у процесі вироблення політик: хто за що відповідає	49
7. Картування можливостей залучення громадян до процесу розробки політик у Києві. Виклики і можливості залучення жителів у Києві (дослідження)	59
8. Адаптація міжнародного досвіду застосування кращих практик публічних консультацій та інструментів громадської участі	71
8.1. Консультації з громадськістю. Вступ (громадські слухання, збори громадян, журі та комісії, діалогові методи)	71
8.2. Залучення громадян у режимі «онлайн»	77
9. Демократичні інновації та громадська участь: заохочення до відкритості, прозорості й залучення громадян через цифрові технології	85
9.1. Розбудова міцної демократії через цифрове залучення	85
9.2. Тематичний приклад: почути нові голоси	96
10. Комунікації як ефективний інструмент взаємодії громадськості та влади, або чому неможливо впливати, якщо не вмієш слухати	97
10.1. Що потрібно знати про комунікації	97
10.2. Складові комунікаційної стратегії	97
10.3. Партнерство: як розширити коло впливу	102
10.4. Надихайтесь! Кейси успішних інформаційних кампаній, які реалізовані спільними зусиллями влади та громадськості	102
ВИСНОВКИ	107

ПЕРЕДМОВА

Громадська участь у процесі прийняття рішень є одним із демократичних принципів, спільним для всіх держав-членів Ради Європи, і також одним зі способів забезпечення доброго демократичного врядування на місцевому рівні, оскільки забезпечує громадянам і неурядовим організаціям можливість, поряд з виборами, домогтися того, щоб їхній голос був почутий. Громадяни, які можуть висловлюватися під час обговорення та реалізації важливих питань та рішень, частіше сприймають рішення та більше довіряють обраним представникам місцевих органів влади й інституціям.

Щоб допомогти державам-членам забезпечити реальний вплив громадської участі на процеси прийняття рішень, Комітет міністрів ухвалив стандарти у формі керівних принципів та рекомендацій¹, а Конференція МНУО та Конгрес місцевих і регіональних влад Ради Європи ухвалили Кодекс кращих практик громадської участі у процесі прийняття рішень².

Проект Ради Європи «Сприяння участі громадян у демократичному процесі прийняття рішень в Україні» розроблений, щоб допомогти державі впровадити ці стандарти і, у такий спосіб, зміцнити діалог і співпрацю між органами публічної влади та громадянським суспільством у процесі прийняття рішень, зменшуючи віддаленість між ними на національному та місцевому рівнях. Заходи із розбудови діалогу, наприклад спільні тренінги та поширення кращих практик, можуть допомогти усунути бар'єри між багатьма зацікавленими сторонами в українському суспільстві та забезпечити інклюзивну та конструктивну співпрацю, коли погляди громадян та НУО враховуються публічними службовцями, що відповідають за розробку та ухвалення рішень.

Через Академію громадської участі Рада Європи пропонує методологію та підтримку для зміцнення взаємодії, взаємної довіри та поваги. Це унікальний навчальний та практичний курс, націлений на поглиблення знань про європейські стандарти та на розбудову навичок НУО й органів публічної влади щодо спільної розробки політик.

Цей посібник є джерелом якісної інформації щодо громадської участі, охоплюючи стандарти Ради Європи, найкращі європейські практики та карту можливостей залучення громадян до формування та реалізації політик у Києві. Посібник також надає практичні рекомендації для НУО та публічних службовців щодо того, як впевнено планувати та забезпечувати інклюзивний процес вироблення політики.

Я вірю, що цей посібник надасть Вам багато корисної інформації та ознайомить вас із цікавими темами Академії. Бажаю Вам успіхів у доброму застосуванні цього посібника.

Я хотіла би подякувати команді міжнародних та національних експертів за їхні внески, а також усім тим, хто надав свою допомогу та підтримку у розробці та підготовці цього посібника.



Мері Ен Хенесі

Голова відділу громадянського суспільства

¹ Керівні принципи щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень, Рекомендація CM/Rec(2018)4 Комітету міністрів державам-членам щодо участі громадян у місцевому публічному житті, Рекомендація CM/Rec(2018)11 Комітету міністрів державам-членам щодо необхідності посилення захисту і сприяння простору для громадянського суспільства в Європі.

² Ухвалений Конференцією міжнародних неурядових організацій Ради Європи на засіданні 1 жовтня 2009 року.

СКОРОЧЕННЯ, УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

СКОРОЧЕННЯ ТА УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ:

Академія – Академія громадської участі

ЗМІ – засоби масової інформації

КМДА – Київська міська державна адміністрація

ОГС – організації громадянського суспільства

ОМС – органи місцевого самоврядування

НУО – неурядові організації

ВИЗНАЧЕННЯ:

Громадська участь – залучення окремих громадян, НУО і громадянського суспільства в цілому у процес прийняття рішень органами публічної влади. Громадська участь у прийнятті політичних рішень відрізняється від політичної діяльності в розумінні співпраці з політичними партіями, а відлоблювання – відношенням до ділових інтересів.

Орган (публічної) влади – виконавчий, законодавчий чи адміністративний орган на державному, регіональному та місцевому рівнях, зокрема особи, що здійснюють виконавчі повноваження й адміністративні функції. В контексті громадської участі та процесу прийняття рішень в Києві поняття «органи влади» охоплюють Київську міську раду та Київську міську державну адміністрацію.

Публічні службовці – в контексті даного посібника це поняття охоплює: державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад

Неурядові організації (НУО) - добровільні самоврядні органи чи організації, створені для досягнення по суті неприбуткових цілей своїх засновників чи членів, як описано в Рекомендації СМ/Rec(2007)14 Комітету міністрів державам членам щодо правового статусу неурядових організацій в Європі. До них належать, наприклад, групи волонтерів, неприбуткові організації, асоціації, фонди, спільноти, що займаються благодійністю, або мають територіальні особливості, або інші спільні інтереси та групи інформування (пропагандистські групи).

У контексті даного посібника вживається поняття «організації громадянського суспільства» (ОГС) – можуть бути визначені як такі, що включають всі неринкові та недержавні організації за межами сім'ї, в яких люди організуються для досягнення спільних інтересів для суспільного блага. Наприклад, громадські організації і сільські об'єднання, групи щодо охорони навколишнього середовища, чи захисту прав жінок, асоціації фермерів, релігійні організації, профспілки, кооперативи, професійні спілки,

торгові палати, незалежні дослідницькі інститути і неприбуткові ЗМІ¹.

Громадянське суспільство в цілому – зібрання осіб, а також організованих, менш організованих і неформальних груп, через які вони роблять свої внески в суспільство чи виражають свої погляди та думки, зокрема коли піднімають питання, що стосуються порушень прав людини, корупції й інших неправомірних дій чи висловлення критичних коментарів. Такі організовані чи менші організовані групи можуть включати професійні та масові організації, університети й дослідницькі центри, релігійні та надконфесійні організації, правозахисників.

Процес прийняття рішень – розробка, прийняття, впровадження, оцінка та уточнення формулювання політичного документа, стратегії, закону чи норми на державному, регіональному чи місцевому рівнях або будь-який процес, де орган публічної влади з відповідними повноваженнями приймає рішення, яке має вплив на громадськість або її сегмент.

Точки входу (Entry Points) у цьому посібнику визначаються як можливості залучення громадськості до процесу прийняття політичних рішень – механізми і інструменти громадської участі та взаємодії з органами влади.

Міське публічне життя означає всі питання, послуги та рішення і, зокрема, управління та керівництво справами, що відносяться до місцевої громади або стосуються її²;

Громадянин означає будь-яку особу (включаючи, у відповідних випадках, іноземних громадян³), яка належить до місцевої громади. Належність до місцевої громади передбачає наявність стійкого зв'язку між особою і цією громадою.

¹ <https://www.undp.org/content/dam/china/docs/Publications/UNDP-CH03%20Annexes.pdf>

² Рекомендація СМ/Rec(2018)4 Комітету міністрів державам-членам щодо участі громадян у місцевому публічному житті

³ Відповідно до Конвенції про участь іноземців у публічному житті на місцевому рівні (ETS № 144 - див. статтю 2) термін «іноземні громадяни» означає осіб, які не є громадянами держави та які законно проживають на її території.

1

АКАДЕМІЯ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ

Найкращі сталі політики народжуються та впроваджуються у співпраці громадськості та влади

ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ



ЧОМУ ВОНА ВАЖЛИВА?

Громадська участь є важливою складовою будь-якого демократичного суспільства. Серед найважливіших питань, які викликають занепокоєння в сучасних демократичних країнах, є питання віддаленості громадян від політичних процесів. У цьому контексті громадянське суспільство є важливим елементом забезпечення громадянам альтернативного шляху, поряд із виборами, домогтися того, щоб їх голос був почутий і щоб вони могли працювати на користь суспільства.



МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ:

Місцеве самоврядування є найближчим до громадян рівнем, і така близькість обов'язково передбачає або має обов'язково передбачати підвищення рівня участі громадян у вирішенні місцевих справ. Громадам потрібні компетентні лідери діалогу, які можуть ефективно об'єднати громадян та публічних службовців навколо вироблення і реалізації сталих політик задля покращення якості життя громадян.



ЯК МИ МОЖЕМО ЇЇ ПОКРАЩИТИ?

Через впровадження Академії громадської участі Рада Європи пропонує допомогти створити умови для зміцнення громадської участі, взаємної довіри, поваги та визнання між представниками ОГС і публічними службовцями для подальшої співпраці між ними і побудови сталого інклюзивного діалогу у процесі прийняття рішень. Мета Академії – закладення основ для початку формування якісно нового партисипативного процесу прийняття рішень, коли голос кожного почуто.



ХТО МОЖЕ БУТИ УЧАСНИКОМ І УЧАСНИЦЕЮ АКАДЕМІЇ?

Публічні службовці та представники ОГС, які прагнуть змін та побудови партнерства влади та громадськості задля покращення життя громади. Академія, відповідно до пілотної концепції проведення в Києві, може бути адаптованою для впровадження в громадах по всій Україні, максимально наближуючи зміст до місцевих потреб та пріоритетів.



У ЧОМУ ПОЛЯГАЄ УНІКАЛЬНІСТЬ МЕТОДОЛОГІЇ АКАДЕМІЇ?

Академія громадської участі – це унікальний інтерактивний та практичний тренінговий курс, сформований за принципом «навчання через дію» на основі міжнародного досвіду та практик, стандартів Ради Європи, направлений на вдосконалення компетентностей та навичок представників ОГС та публічних службовців щодо спільного вироблення політик і залучення громадян впродовж усього циклу прийняття рішень та на всіх рівнях участі.



ЯК УЧАСНИКИ МОЖУТЬ ЗАСТОСУВАТИ ЗДОБУТІ ПРАКТИЧНІ ЗНАННЯ ТА НАВИЧКИ?

- можуть застосовувати наявні інструменти громадської участі на місцевому рівні відповідно до міжнародних стандартів та практик;
- напрацюють і реалізують спільні плани дій представників ОГС і публічних службовців щодо вироблення і впровадження партисипативних міських політик;
- будуватимуть конструктивний діалог та комунікацію для ефективної співпраці представників ОГС і публічних службовців.



ЯКІ ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ АКАДЕМІЇ?

- ✓ більш широке застосування інструментів та форм залучення громадян до процесу прийняття рішень;
- ✓ поглиблення взаємного визнання та взаємодії між ОГС і публічними службовцями на рівні ОГС, а також відкрита та конструктивна комунікація між ними;
- ✓ реальні приклади, коли громадянське суспільство впливає на визначення остаточної форми політики.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ЗАСТОСУВАННЯ ПОСІБНИКА

Що мають робити органи влади для сприяння громадській участі, залучення громадян та ОГС до процесу прийняття рішень, коли і як можуть долучитися представники ОГС, громадяни, щоб висловитися стосовно різних питань, що становлять інтерес для місцевої громади та рішень, які впливають на їхню громаду або впливають особисто на них активно брати участь у місцевому публічному житті та в управлінні місцевими справами; як мають відбуватися публічні консультації з громадськістю і що забезпечить порозуміння і ефективну взаємодію між публічними службовцями і представниками ОГС?

Дослідження показало (посилання на дослідження CEDOS 2017 та 2019), що існує багато перешкод для якісного та ефективного залучення громадян до процесу прийняття рішень, зокрема, низький рівень довіри у суспільстві, між ОГС та між ОГС та органами влади. Крім того, низька обізнаність громадян щодо функціонування системи місцевого самоврядування, повноважень публічних службовців, розуміння процесу прийняття рішень та інструментів громадської участі. Публічні службовці у свою чергу мають забезпечити діалог та співпрацю з ОГС на основі принципів зміцнення конструктивних взаємовідносин.

Посібник, який Ви читаєте, є збірником освітніх матеріалів і практичних завдань, які допоможуть під час і після Академії громадської участі сформулювати та реалізувати план взаємодії громадської участі та публічних службовців у процесі вироблення конкретних політик. Тобто, Ви зможете визначити набір і алгоритм застосування інструментів громадської участі, більш ширшого залучення громадян та ефективної комунікації для вирішення суспільно важливих питань громади.

За допомогою посібника Ви:

- матимете шаблон і рекомендації для формування власних планів взаємодії представників ОГС та публічних службовців у процесі вироблення політик і залучення громадської;
- ознайомитеся зі стандартами Ради Європи, зокрема Кодексом кращих практик громадської участі у процесі вироблення політик, Керівними принципами щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень, Рекомендаціями CM/Rec(2018)4 Комітету міністрів державам-членам щодо участі громадян у місцевому публічному житті;
- дізнаєтеся, як влаштована робота органів місцевого самоврядування у м. Києві та які наразі існують можливості до залучення до процесу прийняття рішення (і що потрібно зробити, щоб розширити можливості для залучення жителів);
- порівняєте найкращі міжнародні приклади залучення громадськості через діалогові методи та онлайн-платформи, дізнаєтеся про демократичні інновації громадської участі із застосуванням діджитал технологій;
- розглянете комунікацію як ефективний інструмент взаємодії громадськості та влади та дізнаєтеся, чому неможливо впливати, якщо не вмієте слухати.

Однак, самих знань недостатньо – ефективна участь у демократичних процесах вимагає і певних навичок. Ми вирішили перелічити їх тут, аби далі Ви про них пам'ятали і застосовували у процесі участі в Академії громадської участі і співпраці щодо вироблення політик.

НАВИЧКИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ГРОМАДЯНСЬКОЮ УЧАСТЮ¹:

1. Критично мислити
2. Приймати поінформовані і відповідальні рішення
3. Аналізувати інформацію
4. Оцінювати інформацію
5. Обговорювати складні питання та враховувати різні точки зору
6. Усвідомлювати роль упереджень, точок зору та контексту, а також оцінювати надійність джерел інформації
7. Відстежувати поточні події та проблеми
8. Формулювати питання на основі наявної інформації
9. Використовувати ефективні стратегії для пошуку інформації
10. Підсумовувати інформацію в усній, письмовій чи графічній формах
11. Працювати спільно з іншими, аби досягнути мети
12. Проявляти лідерські якості
13. Розв'язувати проблеми
14. Будувати ефективні і раціональні аргументи

¹ https://www.ifes.org/sites/default/files/ifes_ukraine_democracy_from_theory_to_practice_student_handbook_v1_ukr.pdf

Спільний план взаємодії публічних службовців і представників ОГС у процесі вироблення політик і прийняття політичних рішень

Хоча самостійна діяльність може виявитися досить успішною, для того, щоб зміни чи покращення були стійкими та сталими, часто необхідно працювати над вирішенням проблеми спільно. Тому дуже важливо подумати над тим, кого ще може непокоїти та стосуватися ваша проблема, і спробувати залучити інших зацікавлених сторін, які допоможуть вам досягнути ваші цілі. Особи, зацікавлені у вашій проблемі, можуть допомогти вам у реалізації вашого плану дій. Громадянське суспільство може мати багато корисних ресурсів для досягнення цілей. Пошукайте організації, які займаються вирішенням вашої або схожих проблем, і подумайте, як ці організації можуть вам допомогти.

Коли ви маєте справу з органами влади та їх представниками, важливо продемонструвати, що громадськість готова запропонувати незалежну експертизу та фахову підтримку чи надати інші ресурси. Подумайте над тим, хто може бути зацікавлений у вирішенні проблеми, і як мотивувати таких осіб висловлювати свої погляди представникам органів влади. Це може стати частиною вашого плану дій.

Методологія створення і реалізації спільного плану взаємодії публічних службовців і представників ОГС (далі – План) базується на стандартах Ради Європи громадської участі у процесі вироблення політик та прийняття політичних рішень, має рекомендаційний характер і може доповнюватися.

Для формування спільного Плану користуйтеся наступними рекомендаціями з посібника:

Крок	Дія	Сторінка	Коментар
1	Ознайомтеся з Кодексом кращих практик громадської участі у процесі прийняття рішень (особливо з матрицею громадської участі)	25	Допоможе Вам діяти відповідно до стандартів Ради Європи та Ви побачите, на якому етапі прийняття політичних рішень Ви знаходитесь і які рівні участі застосовуєте
2	Ознайомтеся з 6 етапами формування політики	37	Визначення проблеми є першим етапом для формування політичного рішення, що потребує декілька раундів консультацій
3	Почніть розробку процесу формування політики в місті Києві		Практичні вправи допоможуть сформувати матрицю процесу формування політики відповідно до Вашого кейсу
4	Вивчіть інструменти громадської участі, які дозволяє застосувати нормативно-правова база на національному і місцевому рівнях	43	Допоможе підібрати ефективний набір інструментарію залучення громадян до процесу вироблення і прийняття політичного рішення
5	Ознайомтеся зі схемою взаємодії і підпорядкування органів міської влади у м. Київ	49	Ви зрозумієте, як влаштована взаємодія всередині КМДА між структурними підрозділами, які посадові особи відповідають за вирішення Вашого питання і з якими структурними підрозділами потрібно активно взаємодіяти у процесі вироблення і реалізації політичного рішення
6	Визначить, які існують доступні можливості для залучення громадськості до процесу прийняття рішень міської адміністрації	59	Допоможе проаналізувати наявну практику залучення громадськості до процесу прийняття рішень в КМДА та ідентифікувати, які механізми залучення громадськості потрібно розвивати відповідно до матриці громадської участі
7	Вивчіть найкращі міжнародні практики проведення публічних консультацій Ідентифікуйте, які діалогові методи Ви зможете застосувати для вирішення свого кейсу	71	Ви зможете розширити спектр інструментів залучення громадян на основі інноваційного міжнародного досвіду щодо проведення публічних консультацій та е-демократії
8	Ознайомтеся з демократичними інноваціями у питаннях громадської участі	85	Ви дізнаєтеся, що потрібно зробити для цифрового залучення громадян: від планування заходів, вивчення аудиторії, вивчення впливу і цінностей до планування кампаній

9	Дізнайтеся, як будувати ефективні комунікації у процесі взаємодії громадськості та влади або чому неможливо впливати, якщо не вмієш слухати. Сформуйте комунікаційний план	97	Ви повинні бути добре підготовленими і переконливими. Адже досить часто для того, щоб у суспільстві відбулися зміни, спершу слід донести людям інформацію про те, чому ці зміни потрібні. Це особливо важливо, якщо вони передбачають зміну звичок та ставлення громадськості. Через це частиною вашого плану буде комунікаційна стратегія чи план.
10	Складіть спільний план взаємодії між публічними службовцями і представниками ОГС для вироблення політичного рішення		На основі власного досвіду, вивченого матеріалу під час Академії та рекомендацій викладених у цьому посібнику складіть спільно з партнерами (громадськість, публічні службовці) план комунікацій і консультацій для вироблення політичного рішення

У співпраці та партнерстві з представниками органів влади та громадськості ви будете формувати спільний план діяльності, який направлений на вирішення певної проблеми, що стосується громади за допомогою політичного рішення.

Ефективна взаємодія зацікавлених сторін, інклюзивність та прозорість процесу прийняття рішень, вибір відповідного інструментарію для громадської участі та публічних консультацій допоможе забезпечити якісні та сталі рішення.

Пропонуємо застосувати наступний шаблон:

Проблема:

Мета:

Відповідальні посадові особи і структурні підрозділи КМДА:

Громадські партнери:

№ з/п	Назва заходу	Дата реалізації	ПІБ відповідальних посадових осіб / назви структурних підрозділів КМДА та їхні задачі під час цього заходу	ПІБ громадського партнера / назви ОГС та їхні задачі під час цього заходу



2 ТРЕНЕРИ ТА ПРОГРАМА АКАДЕМІЇ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ



Джеф ЛОВІТ

Експерт із питань партисипативної демократії та розвитку громадянського суспільства. У 2016-2017 роках Джеф співавтор двох досліджень Ради Європи «Участь громадян у процесі прийняття політичних рішень у шести країнах Східного Партнерства». Головний редактор видання «Індекс Східного Партнерства». У 2017-2018 роках працював провідним міжнародним експертом у пілотному проекті Ради Європи «Сприяння участі громадян у демократичному процесі прийняття рішень в Україні» та розробив концепцію пілотної академії громадської участі в Києві Києва у 2018 р.

Учасник Міжнародної експертної колегії Партнерства «Відкритий уряд». Працював консультантом, інструктором та викладачем із питань партисипативної демократії та взаємодії громадян із органами влади в Україні та у Вірменії. Проводив тренінги для публічних службовців у країнах Центральної Азії. Двічі був співголовою Форуму громадянського суспільства Східного Партнерства.

У 2005-2015 роках працював виконавчим директором міжнародної мережі аналітичних центрів PASOS, у 2000-2005 роках – директором зі зв'язків із громадськістю міжнародного секретаріату Transparency International. Є автором та редактором низки публікацій на тему формування політики ЄС, зокрема: «Нові борці за демократію. Європейська допомога у розвитку демократії після розширення ЄС» (Democracy's New Champions. European Democracy Assistance after EU Enlargement (2008)), «Як завоювати повагу у політиків та впливати на них. Принципи ефективного контролю якості у роботі незалежних аналітичних центрів» (How to Win Respect and Influence Policymakers. Principles for Effective Quality Controls in the Work of Independent Think-tanks (2011)) та «Правильний підхід до Європи. Посібник із захисту інтересів для громадянського суспільства: розуміння і здійснення впливу на формування політики ЄС» (The Right Approach to Europe. An Advocacy Handbook for Civil Society: Understanding and Influencing EU Policymaking (2012)).



Доктор Енді ВІЛЬЯМСОН

Шотландський борець за демократію та палкий поборник ефективного врядування. Світовий лідер у сфері демократичних інновацій і громадської участі, особливо на перетині цифрової сфери, парламентів і громадян. Працює із вищим керівництвом, урядовими міністрами, парламентарями, державними службовцями й громадянами, надаючи підтримку інституціям трансформувати їхні організаційні процеси та культуру на більш відкриті, прозорі, креативні й ефективні сфери. Енді є автором наукових праць та публікацій, звітів та статей в ЗМІ. Він досвідчений стратег та менеджер проектів, має великий досвід в дослідницькій сфері, проведенні онлайн-кампаній, комунікацій, соціальних та технологічних стартапів. Родом з Нової Зеландії, доктор філософії з інформаційних наук – у дисертації досліджував, як цифрові та онлайн-технології можуть змінити відносини між громадянами й урядом.



Квентін ОЛІВЕР

Соціальний підприємець, що проживає в Північній Ірландії, де протягом двох десятиліть сприяв мирному процесу, займав посаду директора Ради добровільних дій Північної Ірландії - каталізатора діяльності НУО з підтримки миру врегулювання конфлікту.

Звільнився з роботи, щоб створити та запустити успішну міжпартійну та громадянську кампанію, котра мала переконати громадян голосувати «ЗА» (YES) угоду – у 1998 році на референдумі громадяни підтримали Белфастську угоду (Страсноп'ятничну угоду) 72 % голосів «ЗА» при явці 82 %. З того часу він керував власною компанією політичного консалтингу і, працюючи у «Стретеджем Інтернешнл» (Stratagem International) консулює з питань вирішення конфліктів, референдумів та незалежності НУО у усьому світі. Працював в Іраку, Курдистані, Сирії, Лівані, Кіпрі, Колумбії та Південній Африці.

У 2003 році допоміг заснувати і залишається першим головою Інституту консультацій - професійною асоціацією з питань кращих практик проведення ефективних та змістовних публічних консультацій.

Олівер надає консультації Фонду Джозефа Раунтрі соціальному підприємству «Артемід Скулз» (Artemis Schools) та аеропорту міста Деррі. *Стежте у twimepi@QuintinOliver*

.....



Ольга СТУЖИНСЬКА

Стипендіатка програми Стенфордського університету, отримала Executive MBA у Solvay Business School в Брюсселі. Має великий досвід роботи у справах ЄС та зовнішній політиці, а також з питань міжнародного розвитку та державних справ. Будучи засновницею та директоркою (2006-2015 рр.) успішної правозахисної організації – Бюро демократичної Білорусі (ODB) у Брюсселі, зробила вагомий внесок у зміцнення зв'язків між Білоруссю та Європейським Союзом (ЄС).

Ольга Стужинська також була учасницею Керівного комітету Форуму громадянського суспільства Східного партнерства, який за ініціативою Східного партнерства ЄС спрямований на зміцнення політичних та економічних зв'язків з Вірменією, Азербайджаном, Білоруссю, Грузією, Молдовою та Україною. Ольга підготувала близько 50 програм реформування щодо Сусідства ЄС у сферах енергетики, транспорту, навколишнього середовища, громадянського суспільства, економічних реформ і соціального підприємництва, культури, гендерної рівності, досліджень, доброго урядування та участі громадян у процесі прийняття рішень.

Сьогодні Ольга Стужинська надає експертну допомогу інституціям та агентствам ЄС, НУО, бізнес-компаніям та міжнародним організаціям, розширюючи права та можливості для різних зацікавлених сторін у побудові відносин та комунікацій, участі громадськості, стратегії розвитку бізнесу, розробці програм, виконавчому управлінні та лідстві.

.....



Ірина ТИТАРЕНКО

Спеціалістка з комунікацій у некомерційному секторі з майже 10-річним досвідом роботи в державних, громадських та міжнародних організаціях, директорка Practicum. Досвідчена у підготовці та впровадженні комплексних комунікаційних кампаній, спрямованих на стратегічне просування соціально важливих тем (освіта, культура, державні реформи, охорона здоров'я, децентралізація та деінституціалізація, соціальне підприємство, тощо) для таких провідних українських та міжнародних організацій, як: IREX в Україні, ЮНІСЕФ Україна, Фонд ООН у галузі народонаселення, WWF в Україні, Transparency International Україна, координаторка проектів ОБСЄ в Україні, ПРООН в Україні, Світового банку, Ради Європи, GIZ тощо.

Досвідчений тренер з комунікацій та співлектор онлайн-курсу, старший викладач Національного університету «Києво-Могилянська академія» та Українсько-американського університету Конкордія, а також менторить групи молодих спеціалістів та професіоналів щодо ефективних комунікацій на курсах Українського католицького університету та Української соціальної академії. Доктор філософії педагогічних наук, магістр зв'язків з громадськістю, бакалавр соціології / соціальної роботи, автор понад 25 наукових та публіцистичних статей, співавторка посібника з ефективних комунікацій та співавторка посібника щодо відкритості та соціальної відповідальності муніципалітетів.



Олексій КОВАЛЕНКО

Заступник директора першого в Україні Центру публічної комунікації та інформації, голова Громадської організації «Форум розвитку громадянського суспільства», експерт Реанімаційного пакету реформ для Києва. Як національний експерт брав участь в успішній реалізації пілотного проекту Ради Європи «Сприяння участі громадян у демократичному процесі прийняття рішень в Україні». Працює над питаннями інклюзивного діалогу між громадськими організаціями та міською владою, розробки та впровадження керівних принципів публічних консультацій із громадськістю та партисипативного процесу прийняття рішень в м. Києві, адвокації нового положення про Громадський бюджет та підвищення ефективності та запровадження нових інструментів електронної демократії: е-консультації, громадський бюджет, е-петиції, електронні звернення.

За його ініціативи та участі розроблено: типові положення «Про публічні консультації», матриці залучення та публічних консультацій, концепція методичних рекомендацій щодо проведення публічних консультацій, концепція онлайн-платформи е-Консультацій. Разом із співавторами ініціював законопроект, який підтримано Верховною Радою України перший у східній Європі інструмент національної участі «Всеукраїнський громадський бюджет».

Спеціалізація Олексія - експертиза, розробка, адвокація та імплементація місцевого та національного законодавства та розробка підзаконних актів відповідно до методології.



Іван ВЕРБИЦЬКИЙ

Керівник проектів і аналітик у сфері розвитку міст в Аналітичному центрі CEDOS. Працює над темами міських політик, громадської участі у прийнятті рішень, а також місцевих бюджетів.

Співавтор масового онлайн-курсу «Урбаністика: сучасне місто» на платформі Prometheus.

Редактор і керівник української урбаністичної платформи Mistsite, а також співавтор програми «Неспальний район» на Urban Space Radio.

Організатор двох сесій стратегування українського урбаністичного руху і менеджер Українського урбаністичного форуму – щорічного заходу для знайомств, мережування, навчання та обміну досвідом активісток, активістів, професіоналок і професіоналів, які займаються розвитком міст в Україні.



Наталія ЧОРНОГУБ

Аудиторка, експертка із комплайенсу та Open Data, 7 років управлінського досвіду в національній торгівельній мережі, засновниця ГО «Парк Наталка», тренер-фасилітатор.

Компетенція в налагодженні рівноправного діалогу з органами місцевого самоврядування, неурядовими організаціями та соціально відповідальним бізнесом. Сила – в єдності. За останні 3 роки вдалося провести близько сотні заходів. За цей період Наталія розвинула і значно удосконалила навички фасилітації, модерації, розробки та реалізації стратегії, комунікаційних та адвокаційних планів. Серед досягнень може виділити наступні (застосовуючи свої навички – фасилітацію, модерацію, розробку стратегії, візії та розробку плану адвокації):

- організація стратегічної сесії розвитку Оболонського району на 2016 -2020 р за участі 150 учасників як з боку громади та влади. Станом на сьогодні 7 з 15 проектів успішно реалізовано.
- участь в стратегічній сесії з розвитку декількох міст України – Диканьці (Полтавська обл.), Смілі (Черкаська обл.) на 110 та 60 осіб відповідно, за участю мерів міст.
- проведення мотиваційних заходів для представників громадських організацій, активістів задля створення публічних просторів або ревіталізації 35 міст України: Львів, Одеса, Івано-Франківськ, Полтава, Житомир, Черкаси, Бориспіль, Костянтинівка, Дружківка, Добропілля тощо.



Ольга КОВАЛЕНКО

Спеціалістка з громадянської освіти у сфері громадської участі у процесі прийняття рішень та розширення середовища громадянського суспільства. Створює організаційно-правові умови розвитку громадянської освіти в Україні для підвищення рівня громадянських компетентностей та участі громадян у суспільно-політичному житті. Координаторка створення Концепції розвитку громадянської освіти в Україні, яка затверджена Кабміном у жовтні 2018 року. Має великий досвід дизайну освітніх програм у неформальній освіті з питань місцевої демократії, залучення громадян, адвокації, реєстрації та діяльності громадських і благодійних організацій, державної політики розвитку громадянського суспільства. Укладачка більше 45 інформаційно-освітніх продуктів, співавторка посібника з громадянської освіти для студентів «Демократія: від теорії до практики» та редакторка посібника «Громадські та благодійні організації в Україні: реєстрація і діяльність».



Ольга ГВОЗДІК

Громадсько політична діячка, експертка із питань місцевого самоврядування та інструментів громадської участі.

Ольга має успішні кейси з захисту прав та інтересів громади у питаннях боротьби з незаконними забудовами, адвокації громадських проектів із відновлення історичних будівель, ревіталізації публічних просторів, масштабних транспортних проектів. Упродовж двох років Ольга працює на Донбасі та Луганщині з відновлення громадських просторів, навчання активних громадян у містах для підвищення їхнього рівня експертності з питань реалізації проектів, ініціатив із використанням інструментів місцевої демократії. Ольга також спеціалізується на підсиленні діалогу між владою та громадою.

Віднедавня Ольга працює над інституційним підсиленням громадських організацій національних меншин.



Максим ЛАЦИБА

Експерт із питань законодавства для розвитку громадянського суспільства. Біля 20 років працює в Українському незалежному центрі політичних досліджень. Опікується запровадженням кращих європейських практик в сфері реєстрації і оподаткування громадських і благодійних організацій, запровадженням механізмів залучення громадян до ухвалення рішень, запровадження прозорих конкурсів проектів для громадських організацій.

Один із засновників громадських коаліцій Новий Громадянин і Реанімаційний пакет реформ (РГПР). Член Координаційної ради сприяння розвитку громадянського суспільства при Президентові України.

Має значний досвід планування і ведення адвокаційних кампаній. Координував кампанії по ухваленню закону «Про громадські об'єднання», закону «Про благодійну діяльність і благодійні організації», Указу Президента України «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні», Постанова КМУ № 976 «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади», Постанова КМУ № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні і реалізації державної політики), Постанови КМУ № 1049 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу із визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка» та інші.

Має значний досвід організації співпраці з органами місцевого самоврядування. Результатом такої співпраці стало ухвалення статутів територіальної громади і механізмів місцевої демократії в Чернівцях, Хмельницькому, Львові, Тернополі, Житомирі та інших містах.

ПРОГРАМА АКАДЕМІЇ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ

15-17 травня 2019

День 1: середа, 15 травня 2019

Модераторки: *Наталія Черногуб*, ГО «Парк «Наталка», національна консультантка Ради Європи
Ольга Стужинська, міжнародна консультантка Ради Європи

9:00 – 9:30 **Вітальна кава та реєстрація**

9:30 – 10:00 **АКАДЕМІЯ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ: ЗМІЦНЕННЯ ПАРТНЕРСТВА І ПОЛІТИЧНОГО ДІАЛОГУ МІЖ ОРГАНАМИ ВЛАДИ ТА НЕУРЯДОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

Вітальне слово

Віталій Кличко,

Київський міський голова, голова Київської міської державної адміністрації

Мортен Енберг,

Голова офісу Ради Європи в Україні, Представник Генерального секретаря Ради Європи з питань координації програм співробітництва Ради Європи

Мета та очікувані результати Академії, огляд I модуля

Володимир Кебало, керівник проекту Ради Європи

10:00 – 10:45 **ЗНАЙОМСТВО УЧАСНИКІВ** - інтерактивний формат

10:45 – 12:00 **КАРТУВАННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ПОЛІТИЧНИХ РІШЕНЬ: КИЇВ ТА МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ**

презентація висновків дослідження щодо можливостей для залучення громадськості до процесу вироблення політик на місцевому рівні у м. Київ та у контексті міжнародних практик

Джеф Ловіт,

New Diplomacy, міжнародний консультант Ради Європи

Іван Вербицький,

CEDOS, національний консультант Ради Європи

Олексій Коваленко,

заступник директора, КП «Центр публічної комунікації та інформації»

ЦИКЛ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ, ВСТАНОВЛЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ:

- Презентація стандартів Ради Європи, зокрема, Кодексу кращих практик громадської участі у процесі вироблення політик (цикл вироблення політик та різні рівні участі), Керівних принципів щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень, Рекомендацій CM/Rec(2018)4 Комітету міністрів державам членам щодо участі громадян у місцевому публічному житті
- Міжнародні практики залучення громадян до вироблення політики: Варшава та Прага
- Цикл процесу формування та реалізації політики, встановлення пріоритетів та можливості для залучення громадськості в Києві
- Приклади залучення громадян органами влади в Києві
- Оцінка відмінностей між міжнародними практиками та практикою в Києві, а також кроків для вдосконалення існуючої практики в Києві
- Q&A

Очікувані результати:

- Зміцнення розуміння циклу прийняття політичних рішень відповідно до стандартів Ради Європи та міжнародних практик
- Аналіз існуючої практики щодо можливостей залучення громадян та ОГС в контексті циклу прийняття рішень і різниці з міжнародними практиками. Вироблення рекомендацій щодо необхідних кроків для розширення громадської участі у процесі прийняття рішень та розуміння як і коли громадяни і представники ОГС можуть збільшити своє залучення

12:00 – 12:15 Перерва на каву

12:15 – 13:30 **РОЗШИРЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯН ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ЦИХ МОЖЛИВОСТЕЙ В КИЄВІ**

Джеф Ловіт,
New Diplomacy, міжнародний консультант Ради Європи
Іван Вербицький,
CEDOS, національний консультант Ради Європи

- Інтерактивна сесія з оцінювання циклу політичного процесу прийняття рішень та можливостей для залучення громадськості в поточних чи майбутніх політичних рішеннях в Києві (наприклад, публічні комунікації, інфраструктура, культура, навколишнє середовище, транспорт та міська мобільність, публічний простір, соціальна сфера)
- Робота в групах щодо визначення алгоритму, ролей і функцій представників ОГС і публічних службовців на всіх етапах прийняття рішень та рівнях участі (створення умов для співпраці учасників між собою для того, щоб вони зрозуміли, що вони повинні зробити, щоб забезпечити проведення публічних консультацій, змістовних і всеохоплюючих, де почуто представників ОГС та зацікавлених громадян (наприклад, мешканців))

Очікувані результати:

- Визначення можливостей для взаємодії влади і громадськості у формуванні та реалізації політик
- Формування 3-5 груп, в яких учасники будуть працювати над виробленням визначених політик за сферами діяльності з рівномірним представленням учасників Академії від ОГС та органів влади у кожній. Визначено мету та завдання спільної діяльності, ролі та функції учасників щодо реалізації планів спільних дій

13:30 – 14:30 Обід

14:30 – 16:00 **ПУБЛІЧНІ КОНСУЛЬТАЦІЇ: АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ДО ЗАСТОСУВАННЯ КРАЩИХ ПРАКТИК У М. КИЇВ**

Квентін Олівер,
Stratagem International, міжнародний консультант Ради Європи

- Публічні консультації на міжнародному рівні та глобальні тенденції (на основі міжнародних прикладів)
- Виклики і перспективи проведення інклюзивних публічних консультацій у глобальному розрізі – як це впливає на Україну – дискусія?
- Роздуми про публічні консультації сьогодні в Києві – уроки на майбутнє

ПУБЛІЧНІ КОНСУЛЬТАЦІЇ В М. КИЇВ: ПРАВОВЕ ПОЛЕ, ПРАКТИКА, ВИКЛИКИ

Максим Лациба,
Український незалежний центр політичних досліджень, національний консультант Ради Європи

- Наявне правове регулювання та практики проведення публічних консультацій в Києві
- Практики проведення публічних консультацій та виклики щодо впровадження ефективних публічних консультацій в Києві та Україні
- Можливості для реформування та вдосконалення процедур проведення публічних консультацій

Очікувані результати:

- Розуміння фундаментальних стандартів і принципів проведення інклюзивних і ефективних публічних консультацій, виходячи з міжнародних стандартів та практик
- Рефлексія на практику проведення публічних консультацій в Києві - надання пропозицій щодо вдосконалення процедур проведення публічних консультацій у Києві
- Робота в групах над розробленням політик/рекомендацій/планів для організації і проведення публічних консультацій у партнерстві представників ОГС і публічних службовців в обраних сферах (попередньо): публічні комунікації, інфраструктура, культура, навколишнє середовище, транспорт та міська мобільність, публічний простір, соціальна сфера - розгляд форм публічних консультацій, залучення цільової аудиторії і зацікавлених сторін, взаємна співпраця ОГС з Київською міською владою для ефективного та інклюзивного проведення консультацій з громадськістю

16:00 – 16:15 Перерва на каву

16:15 – 17:30 **ОГЛЯД ТА ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ: ПУБЛІЧНІ КОНСУЛЬТАЦІЇ ТА СПІЛЬНІ ПЛАНИ ДІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЇ МІСЬКИХ ПОЛІТИК***Наталія Черногуб,*

ГО «Парк «Наталка»», національна консультантка Ради Європи

Ольга Стужинська,

міжнародна консультантка Ради Європи

- Презентація групами своїх цілей і завдань спільних планів діяльності у процесі вироблення обраних політик (форма плану буде запропонована організаторами під час заходу)
- Презентація рекомендацій щодо вдосконалення процедур проведення публічних консультацій в Києві
- Огляд навчального плану Академії: день 2

Очікувані результати:

- Налагоджена консолідована групова робота: надання рекомендацій щодо публічних консультацій в Києві; визначено мету та завдання спільної діяльності; ролі та функції учасників щодо реалізації планів спільної діяльності, робота над якими триватиме впродовж трьох днів Академії
- Розуміння учасниками алгоритму наступних кроків у підготовці спільних планів

День 2: четвер, 16 травня 2019

Модераторки: *Наталія Черногуб*, ГО «Парк «Наталка»», національна консультантка Ради Європи
Ольга Стужинська, міжнародна консультантка Ради Європи

8:30 – 9:00 **Ранкова кава**9:00 – 11:30 **ІНСТРУМЕНТИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ: ПОРІВНЯННЯ КРАЩИХ МІЖНАРОДНИХ ПРИКЛАДІВ***Квентін Олівер,*

Stratagem International, міжнародний консультант Ради Європи

- Загальний огляд міжнародних практик застосування інструментів та форм громадської участі у процесі вироблення та реалізації політик
- Діалогові методи:
 - Як обрати найкраще поєднання інструментів для залучення зацікавлених сторін?
 - Яку інформацію і яким чином зібрати дані від зацікавлених сторін?
 - Як виміряти і оцінити результати застосовуваних інструментів громадської участі, навіщо це потрібно робити?
 - Що дає зворотній зв'язок і як його отримати?
- Онлайн платформи для залучення громадян і проведення консультацій (на прикладі Австралії, Великої Британії, Данії): особливості і переваги (що очікувати, як правильно застосовувати, як визначити потреби)

Очікувані результати:

- Вивчення учасниками міжнародних практик та інструментів громадської участі (онлайн та офлайн)
- Розширення компетенцій та навичок учасників щодо застосування діалогових методів у процесі вироблення політик
- Вироблення ідей та можливостей щодо апробації і застосування кращих міжнародних практик в українському контексті

11:30 – 11:45 **Перерва на каву**

11:45 – 13:30 ДЕМОКРАТИЧНІ ІННОВАЦІЇ ТА ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ: ПІДВИЩЕННЯ ВІДКРИТОСТІ, ПРОЗОРОСТІ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯН ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ*Др. Енді Вілямсон,*

Democratisе, міжнародний консультант Ради Європи

- Вплив цифрового залучення на покращення відносин і зміцнення партнерства між громадянами і органами місцевого самоврядування
- Вплив онлайн агітації та комунікації у процесі прийняття рішень: як вона може працювати в Києві, як працюють цифрове залучення та комунікації в Києві?
- Розгляд кейсу Hearing New Voice, Scottish Government and NHS Lanarkshire

Очікувані результати:

- Розуміння важливості зміни організаційної культури (відбуваються тоді, коли Ви починаєте думати, як участь сприятиме кращому результату)
- Засвоєння теми розроблення онлайн-залучення з точки зору контексту, ресурсів і аудиторії
- Розуміння процесу зміни культури участі та інсайди щодо застосування почутих прикладів на власному досвіді

13:30 – 14:30 Обід**14:30 – 16:30 РОЛЬОВА ГРА: СИМУЛЯЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПРОВЕДЕННЯ ГРОМАДСЬКИХ СЛУХАНЬ НА ОДНУ З ОБРАНИХ УЧАСНИКАМИ ТЕМ ВИРОБЛЕННЯ ПОЛІТИК***Ольга Коваленко,*

Український незалежний центр політичних досліджень, національна консультантка Ради Європи

Квентін Олівер,

Stratagem International, міжнародний консультант Ради Європи

У форматі рольової гри учасники організують і проведуть громадські слухання на одну з обраних тем вироблення політик у м. Київ (попередньо, публічні комунікації, інфраструктура, креативні індустрії, навколишнє середовище, транспорт та міська мобільність, публічний простір, соціальна сфера). Учасники розподілять ролі представників влади, громадськості, ЗМІ, опозиційної сторони так, щоб кожен спробував себе у новій ролі

Очікувані результати:

- Побудова відносин і довіри між публічними службовцями і представниками громадськості
- Усвідомлення публічними службовцями, що партисипативний підхід посилює відповідальність, якість та ефективне впровадження з позитивними результатами
- Вироблення навичок з організації і проведення громадських слухань у м. Київ та надання рекомендацій щодо покращення процедури їх проведення

16:30 – 16:45 Перерва на каву**16:45 – 18:00 ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 2 ДНЯ – ПРАВИЛЬНИЙ ВИБІР ІНСТРУМЕНТІВ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ ТА ЗАЛУЧЕННЯ***Максим Лациба,*

Український незалежний центр політичних досліджень, національний консультант Ради Європи

- Закріплення знань та навичок щодо організації і проведення громадських слухань
- Аналіз проблемних питань застосування інструментів місцевої демократії та як можна покращити практику застосування
- Вироблення рекомендацій щодо поєднання міжнародних практик участі і наявних в Україні інструментів

Очікувані результати:

- Рефлексія щодо нового досвіду участі і міжнародного досвіду – що з кращих міжнародних практик можна застосувати в Україні
- Налаштована групова робота щодо формування плану спільної діяльності у частині визначення інструментів громадської участі

День 3, 17 травня 2019

Модераторки: *Наталія Черногуб, ГО «Парк «Наталка»», національна консультантка Ради Європи,*
Ольга Стужинська, міжнародна консультантка Ради Європи

8:30 – 9:00

Ранкова кава

9:00 – 11:15

ПОСИЛЕННЯ УЧАСТІ ГРОМАДЯН ЗА ДОПОМОГОЮ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ. ЧАСТИНА 1*Ірина Титаренко,*

Practicum, національна консультантка Ради Європи

Джеф Ловіт,

New Diplomacy, міжнародний консультант Ради Європи

Олексій Коваленко,

заступник директора, КП «Центр публічної комунікації та інформації»

- Основні принципи ефективних комунікацій між публічними службовцями і представниками ОГС у процесі вироблення політик, щоб думка кожного була почута
- Ознайомлення з метою і завданнями діяльності Київського центру комунікації та інформації
- Компоненти комунікаційної стратегії у процесі вироблення політик
- Цільові аудиторії: ядро та образ аудиторії, сегментація ЦА, зацікавлені сторони – як комунікувати на ранніх етапах вироблення політик
- Основні підходи у розробці ключових повідомлень

Очікувані результати:

- Розуміння і застосування учасниками принципів ефективної комунікації на ранніх етапах вироблення політик, що сприятиме побудові довіри і конструктивного діалогу між ними
- Розуміння ролі КП «Центр публічної комунікації та інформації» у процесі вироблення політик та залучення громадян
- Визначення цільової аудиторії і принципів формулювання та поширення повідомлень
- Ефективне донесення повідомлень до різних соціальних груп і бенефіціарів вироблених політик, включаючи механізми зворотного зв'язку та політики щодо пропозицій громадян та ОГС
- Розроблення карти зацікавлених сторін, сторіборду

11:15 – 11:30

Перерва на каву

11:30 – 13:00

ЗМІЦНЕННЯ ТА ПОСИЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ МІЖ КИЇВСЬКОЮ ВЛАДОЮ ТА ОГС. ЧАСТИНА 2*Ірина Титаренко,*

Practicum, національна консультантка Ради Європи

Джеф Ловіт,

New Diplomacy, міжнародний консультант Ради Європи

Олексій Коваленко,

заступник директора, КП «Центр публічної комунікації та інформації»

- Інтерактивна сесія щодо вироблення спільних комунікаційних планів публічних службовців і представників ОГС
- Визначення бази для спільної комунікації і кооперації між представниками ОГС, публічними службовцями і Київським центром комунікації та інформації

Очікувані результати:

- Розроблені проекти комунікаційних планів у процесі вироблення політик, що сприятиме формуванню первинних ідей та рішень щодо подальших спільних комунікаційних зусиль
- Сформована модель відносин представників ОГС, публічних службовців з Київським центром комунікації та інформації, щоб зробити цей ресурс більш ефективним, а Київську владу більш відкритою і прозорою

13:00 – 14:00

Обід

14:00 – 15:00

**ІНТЕРАКТИВНА СЕСІЯ ЩОДО РОБІТ В ГРУПАХ
НАД СТВОРЕННЯМ СПІЛЬНИХ ПЛАНІВ ДІЙ
У ПРОЦЕСІ ВИРОБЛЕННЯ ПОЛІТИК
(ПРЕДСТАВНИКИ ОГС І ПУБЛІЧНІ СЛУЖБОВЦІ)**

Ольга Коваленко,

Український незалежний центр політичних досліджень, національна консультантка Ради Європи

Експерти Ради Європи, публічні службовці КМДА, СКМУ

Групова робота щодо узгодження і фіналізації напрацювань за результатами першого модуля – написання спільних планів дій відповідно до визначених ними сфер політик за встановленою формою матриці громадської участі за стандартами Ради Європи

15:00 – 16:30

**ПРЕЗЕНТАЦІЯ СПІЛЬНИХ ПЛАНІВ ДІЙ У ПРОЦЕСІ ВИРОБЛЕННЯ ПОЛІТИК
(ПРЕДСТАВНИКИ ОГС І ПУБЛІЧНІ СЛУЖБОВЦІ КМДА, КМР)**

Експерти Ради Європи, публічні службовці КМДА, СКМУ

Учасники презентують свої плани спільної діяльності щодо вироблення політик і проведення консультацій у процесі вироблення політик. Журі у складі із міжнародних і національних експертів, публічних службовців різних рівнів надають рекомендації і пропозиції, можливі варіанти співпраці

16:30 – 16:45

Перерва на каву

16:45 – 17:30

**СЕСІЯ ЗВОРотноГО ЗВ'ЯЗКУ ТА ОЦІНЮВАННЯ
ДЛЯ ПЛАНУВАННЯ ПОДАЛЬШОЇ ЕКСПЕРТНОЇ ПІДТРИМКИ
ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ СПІЛЬНИХ ПЛАНІВ ДІЙ**

Підсумки та наступні кроки

Рефлексія та зворотній зв'язок щодо першого модуля Академії. Ознайомлення учасників з можливістю менторської підтримки, долучення до Київської громадської платформи і подальших модулів Академії.

17:30 – 18:30

Вечеря та неформальне спілкування





3

СТАНДАРТИ РАДИ ЄВРОПИ ЩОДО ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

СТАНДАРТИ РАДИ ЄВРОПИ В СФЕРІ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ

Участь громадян у процесах прийняття рішень є основою функціонування та розвитку справжнього демократичного суспільства, адже завдяки їй відбувається соціальний діалог із найважливіших питань. Громадяни частіше сприймають рішення і довіряють своїм представникам, коли відчують, що мають змогу висловитись під час політичних обговорень щодо важливих питань та рішень.

Неурядові організації та громадянське суспільство роблять значний внесок у розвиток і реалізацію демократії і прав людини. Визначення неурядових організацій, яке дала Рада Європи, міститься у Рекомендації Комітету міністрів (2007)¹⁴. В ній говориться, що «неурядові організації є добровільними органами самоврядування або організаціями, створеними для досягнення головним чином некомерційних цілей їх засновників чи членів»

Відповідно до Кодексу кращих практик громадської участі² цей термін неурядові організації (НУО) використовується для позначення організованого громадянського суспільства, у тому числі об'єднань волонтерів, некомерційних організацій, асоціацій, фондів, благодійних організацій, а також спільнот або груп активістів за географічним положенням або за інтересами. Основні види діяльності неурядових організацій зосереджені на принципах соціальної справедливості, прав людини, демократії та верховенства права. Метою неурядових організацій є просування цих принципів та поліпшення життя людей.

Кожен має право на свободу об'єднання з іншими особами, зокрема створювати НУО та вступати до них для захисту своїх інтересів³. Стандарти Ради Європи та інших міжнародних організацій мають на меті забезпечити розробку законодавства та сприятливого середовища для розвитку громадянського суспільства, сприяння створенню та діяльності об'єднань, формуванню належних умов їхньої роботи та подальшої діяльності з метою досягнення ними своїх цілей. Важливість участі НУО у процесах прийняття рішень на всіх рівнях також була визнана Керівними принципами БДІПЛ ОБСЄ та Венеціанської комісії щодо свободи об'єднань від 2015 року⁴.

Одним із демократичних принципів, спільним для всіх держав-членів Ради Європи, є право громадян висловлюватися та впливати на прийняття та реалізацію важливих рішень, що їх стосуються чи вибір шляхів розвитку громади. Тому надзвичайно важливо, щоб громадяни та неурядові організації (НУО) брали участь в управлінні публічними справами. Щоб допомогти державам-членам забезпечити ефективну участь громадян та НУО в управлінні публічними справами, Рада Європи розробила відповідні стандарти. Зокрема, у 2017 році Комітет міністрів прийняв Керівні принципи щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень та у 2018 р. затвердив та Рекомендації CM/Rec(2018)4 щодо участі громадян у місцевому публічному житті та CM/Rec(2018)11 щодо необхідності посилення захисту та сприяння розвитку простору громадянського суспільства в Європі.

Кодекс кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень (Підготовлений Конференцією міжнародних НУО Ради Європи у 2009 р.) визначає загальні принципи, рекомендації, інструменти та механізми активної участі громадян та НУО у процесі прийняття рішень, базуючись на реальному досвіді НУО з усієї Європи, а також ілюструє матрицю громадської участі, де накладаються 4 рівні участі (інформування, консультації, діалог, партнерства), різноманітні форми, інструменти участі та етапи процесу прийняття та впровадження рішень.

Окремі стандарти стосуються забезпеченні недискримінації та рівних можливостей брати участь у процесі прийняття рішень та місцевому публічному житті різних категорій осіб, зокрема, жінок, молоді, іноземців, осіб з інвалідністю, представників меншин⁵.

об'єднань <https://www.osce.org/uk/odihr/233076?download=true>

5 Стратегія гендерної рівності Ради Європи на 2018-2023 рр.
Рада Європи «Декларація про рівність жінок та чоловіків як основний критерій демократії»,
Рада Європи «Європейська конвенція про участь іноземців у суспільному житті на місцевому рівні
Рамкова конвенція про захист національних меншин та Європейська хартія регіональних мов або мов меншин
Рекомендація CM/Rec(2011)14 Комітету міністрів державам-членам щодо участі осіб з інвалідністю у політичному та публічному житті
Рекомендація CM/Rec (97)3 Комітету міністрів державам-членам щодо участі молоді та щодо майбутнього громадянського суспільства.
Рекомендація CM/Rec (2012)2 Комітету міністрів державам-членам щодо участі дітей та молоді віком до 18 років.
Рекомендація CM/Rec(2015)3 щодо доступу молоді з районів з несприятливими умовами до соціальних прав.
Рекомендація CM/Rec (2004)13 Комітету міністрів державам-членам щодо участі молоді в місцевому та регіональному рівні.
Рекомендація CM/Rec (2006)1 Комітету міністрів державам-членам щодо ролі національних молодіжних рад у розвитку молодіжної політики
Інші документи.

1 Рекомендація CM/Rec(2007)14 Комітету міністрів Ради Європи державам-членам щодо створення та діяльності неурядових організацій https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_937

2 Кодекс кращих практик громадської участі <https://rm.coe.int/16802eeddb>

3 Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод https://www.echr.coe.int/documents/convention_ukr.pdf

4 Керівні принципи БДІПЛ ОБСЄ та Венеціанської комісії щодо свободи

У європейських країнах існує велика кількість різних форм та інструментів громадської участі. Універсальних моделей та форм участі немає, хоча існують загальні риси і тенденції, адаптовані країнами на різних рівнях врядування. Добрі практики європейських країн пов'язані з ініціативами, експериментами та інноваціями самими органами місцевого самоврядування; сприяння та підтримка участі громадян через гнучкі методами та механізми, уникаючи надмірного регулювання, яке перешкоджає активному залученню.

У стандартах та документах Ради Європи наголошується, що потрібно забезпечити основні принципи та умови, на яких повинна базуватися громадська участь та добре демократичне врядування:

- громадяни повинні мати змогу брати участь на різних стадіях процесу прийняття рішень, які приймаються органами влади, починаючи з найбільш раннього етапу формування рішень та політик.
- органи місцевого самоврядування повинні підвищувати обізнаність про належність до громади та заохочувати

громадян брати на себе відповідальність за внесок у життя своїх громад.

- сприяти збалансованому представництву жінок і чоловіків під час участі у місцевій політиці та місцевому публічному житті
- рівноправна участь усіх груп, зокрема тих, що мають особливі інтереси та потреби, як-от молоді, людей похилого віку, осіб з інвалідністю і меншин;
- взаємоповага;
- відкритість, прозорість і підзвітність;
- Інноваційність та відкритість до змін
- оперативність та зворотний зв'язок;
- стале управління фінансами
- права людини, культурне різноманіття та соціальна згуртованість
- недискримінація та інклюзивність, щоб усі менш привілейовані та найбільш уразливі могли бути почутими, а їхня думка врахована.

3.1. КЕРІВНІ ПРИНЦИПИ ЩОДО ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ ПОЛІТИЧНИХ РІШЕНЬ

(Прийнято Комітетом міністрів 27 вересня 2017 року на 1295-му засіданні заступників міністрів)

Комітет міністрів

зважаючи на те, що участь громадян лежить в основі самої ідеї демократії;

зважаючи на те, що представницька демократія на основі права громадян вільно обирати своїх представників з обґрунтованою періодичністю є частиною спільної спадщини держав-членів;

зважаючи на те, що пряма демократія, яка має в основі право брати участь у виборах і ініціювати та підписувати громадські ініціативи та вимоги референдумів, є давньою традицією в певних державах-членах.

зважаючи на те, що демократія участі, яка має в основі право визначати чи впливати на здійснення повноважень і обов'язків публічних органів, є складовою представницької і прямої демократії, а також на те, що право на участь громадськості в прийнятті політичних рішень має забезпечуватися для окремих громадян, неурядових організацій (НУО) і громадянського суспільства в цілому;

наголошуючи, що відповідальність і підзвітність за прийняття рішень у кінцевому підсумку лежить на публічних органах, які мають демократичну легітимність на прийняття рішень;

високо цінуючи документи Ради Європи, що сприяють створенню середовища для участі громадськості, як-от:

- Конвенція про захист прав людини та основоположних свобод (ETS № 5) і її додаткові протоколи;
- Конвенція Ради Європи про доступ до офіційних документів (СЄД № 205);

- Рекомендація Rec(3)3 Комітету Міністрів державам-членам щодо збалансованої участі жінок та чоловіків у прийнятті політичних і громадських рішень;
- Рекомендація CM/Rec(2007)14 Комітету міністрів державам-членам щодо правового статусу неурядових організацій у Європі;
- Кодекс кращих практик громадської участі у процесі прийняття рішень (2009 р.);

також враховуючи документи, які визначають право на участь:

- Додатковий протокол до Європейської хартії місцевого самоврядування про право участі у справах місцевого органу влади (СЄД № 207);
- Рекомендація Rec(2001)19 Комітету міністрів державам-членам про участь громадян у місцевому публічному житті;

успішною потребою в подальшому зміцненні довіри й поваги до наших демократичних установ, і будучи переконаним у тому, що розширення можливостей для громадської участі у прийнятті рішень є одним зі способів досягнути цієї мети;

заохочуючи держави-члени спиратися на погляди, інформацію та досвід, отримані завдяки участі, і розвивати культуру ефективної участі на основі поваги до прав людини, демократії та верховенства права,

приймає ці рекомендації та запрошує держави-члени якнайширше їх застосовувати та забезпечувати їх поширення, зокрема серед усіх органів влади, що відповідають за чи іншим чином пов'язані з участю громадян у прийнятті політичних рішень.

I. МЕТА

1. Мета цих рекомендацій – посилити та сприяти участі окремих громадян, НУО та громадянського суспільства в цілому в прийнятті політичних рішень.

II. ВИЗНАЧЕННЯ

2. Для цілей цих рекомендацій використовуються такі визначення:

- a. «громадська участь»: залучення окремих громадян, НУО і громадянського суспільства в цілому у процес прийняття рішень органами публічної влади. Громадська участь у прийнятті політичних рішень відрізняється від політичної діяльності в розумінні співпраці з політичними партіями, а від лобіювання – відношенням до ділових інтересів;
- b. «процес прийняття рішень»: розробка, прийняття, впровадження, оцінка та уточнення формулювання політичного документа, стратегії, закону чи норми на державному, регіональному чи місцевому рівнях або будь-який процес, де орган публічної влади з відповідними повноваженнями приймає рішення, яке має вплив на громадськість або її сегмент;
- c. «неурядові організації» (НУО): добровільні самоврядні органи чи організації, створені для досягнення по суті неприбуткових цілей своїх засновників чи членів, як описано в Рекомендації CM/Rec(2007)14 Комітету міністрів державам-членам щодо правового статусу неурядових організацій в Європі. До них належать, наприклад, групи волонтерів, неприбуткові організації, асоціації, фонди, спільноти, що займаються благодійністю, або мають територіальні особливості, або інші спільні інтереси та групи інформування (пропагандистські групи);
- d. «громадянське суспільство в цілому»: зібрання осіб, а також організованих, менш організованих і неформальних груп, через які вони роблять свої внески в суспільство чи виражають свої погляди та думки, зокрема коли піднімають питання, що стосуються порушень прав людини, корупції й інших неправомірних дій чи висловлення критичних коментарів. Такі організовані чи менші організовані групи можуть включати професійні та масові організації, університети й дослідницькі центри, релігійні та надконфесійні організації, правозахисників;
- e. «орган публічної влади»: виконавчий, законодавчий чи адміністративний орган на державному, регіональному та місцевому рівнях, зокрема особи, що здійснюють виконавчі повноваження й адміністративні функції.

III. УМОВИ ТА ПРИНЦИПИ

Умови, що сприяють громадській участі

3. Для участі потрібно, щоб усі залучені чесно та щиро обмінювалися своїми точками зору, задля гарантії того, що органи публічної влади з повноваженнями приймати рішення ефективно враховують позиції громадянського суспільства. Тому умови для ефективної громадської участі передбачають:
 - a. повагу до прав людини та основоположних свобод, верховенства закону, дотримання фундаментальних демократичних принципів, політичних зобов'язань, чітких процедур, спільного простору для діалогу й загалом добрих умов для життєздатного, плюралістичного та сталого громадянського суспільства;
 - b. створення та підтримку державами-членами сприятливого середовища, створення політичної структури, нормативної бази (якщо доречно) і практичної бази, що гарантує окремим особам, НУО та громадянському суспільству в цілому права на свободу об'єднань, свободу зібрань, свободу висловлювання та свободу доступу до інформації;
 - c. визнання, захист і підтримку ролі громадянського суспільства в плюралістській демократії, його функцій з точки зору адвокатування та моніторингу громадських справ та його внеску у розбудову різноманітного й активного суспільства.

Принципи

4. Громадська участь має пропагуватися та заохочуватися принципами, наведеними нижче, які застосовуються до всіх суб'єктів, які беруть громадську участь у прийнятті політичних рішень:
 - a. взаємоповага між усіма суб'єктами як основа для чесної взаємодії та взаємної довіри;
 - b. повага до незалежності НУО, незалежно від того, чи їх погляди відповідають точці зору органів публічної влади;
 - c. повага до позиції органів публічної влади, на яких лежить відповідальність і підзвітність за прийняття рішень;
 - d. відкритість, прозорість і підзвітність;
 - e. оперативність, де всі суб'єкти пропонують відповідний зворотний зв'язок;
 - f. недискримінація та інклюзивність, щоб усі менш привілейовані та найбільш уразливі могли бути почутими, а їхня думка врахована;
 - g. гендерна рівність і рівноправна участь усіх груп, зокрема тих, що мають особливі інтереси та потреби, як-от молоді, людей похилого віку, неповносправних осіб і меншин;
 - h. доступність завдяки використанню чіткої лексики та відповідних засобів участі, офлайн або онлайн, і на будь-якому пристрої.

IV. ОСНОВИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ ПОЛІТИЧНИХ РІШЕНЬ

5. Громадська участь повинна мати на меті надання, збирання та розповсюдження думок фізичних осіб, прямо чи через НУО та/або представників громадянського суспільства, забезпечуючи істотний обмін інформацією та поглядами, які допомагають зробити процес прийняття рішень зваженим, для врахування потреби громадськості.

6. Громадська участь має гарантуватися належними, структурованими та прозорими засобами, зокрема, де це потрібно, правовими чи нормативними заходами, до яких можуть належати обробка запитів на компенсацію чи відшкодування у випадку недотримання. Будь-які обмеження щодо участі мають чітко визначитися цими нормами та відповідати Конвенції про захист прав людини та основоположних свобод, а також відповідній практиці Європейського суду з прав людини.

7. Громадяни повинні мати змогу брати участь на різних стадіях процесу прийняття рішень, які приймаються органами публічної влади з відповідними повноваженнями.

8. Інформація має бути легкодоступною, прозорою та доступною громадськості, за винятком випадків, коли вона є секретною через чітко визначені законодавством причини чи обмеженою в цілях захисту даних згідно з відповідними конвенціями й іншими міжнародними зобов'язаннями Ради Європи.

9. Для суттєвого внеску на етапі, коли рішення ще можна змінити, має вчасно надаватися доречна інформація.

10. Органи публічної влади мають планувати громадську участь і керувати нею, чітко визначати цілі, суб'єкти, процес і часові рамки, а також методи, що застосовуються.

11. Органи публічної влади мають надавати актуальну, повну інформацію про процес прийняття рішень і процедури для участі.

12. Органи публічної влади повинні намагатись уникнути невинуватених перешкод для громадян, НУО та громадянського суспільства в цілому в процесі участі громадян, а також мають вживати належних заходів для сприяння цій участі.

13. Коли органи публічної влади певним чином сприяють участі окремих осіб, НУО та громадянського суспільства в цілому в процесі такої участі, вони повинні робити це, уникаючи впливу на результати здійснення такої участі.

14. У разі потреби слід створити чи розвинути координуючі органи з метою впровадження процесів громадської участі і керування ними, а їхні ролі мають чітко визначитися, наголошуватися та підтримуватися.

15. Органи публічної влади та НУО можуть укласти рамкові угоди про співпрацю для підтримки участі громадян.

16. Окрім виняткових і чітко визначених обставин, виділений час має передбачати достатньо можливостей для

належної підготовки та конструктивних внесків. Аналогічно, звертатися до обмежених процедур і/або процедур, що передбачають обмежену кількість суб'єктів, слід лише за виняткових обставин і за наявності причин на це.

17. Масштаби та методи участі мають бути пропорційними проблемі. Органи публічної влади повинні намагатися залучити якомога більше внесків, зокрема з боку маргіналізованих, неблагополучних і вразливих груп людей.

18. Органи публічної влади не повинні приймати остаточне рішення до кінця процесу громадської участі, який вони розпочали, якщо цього не вимагають виняткові обставини, і за умови наявності чітких обґрунтувань.

V. ТИПИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ

19. Громадська участь у процесі прийняття рішень може мати різні форми, зокрема це надання інформації, консультування, діалог і активна участь¹.

Надання інформації

20. На всіх етапах процесу прийняття рішень уся відповідна інформація має подаватися чіткими та зрозумілими формулюваннями, а також у належному й доступному форматі, без недоречних адміністративних перешкод і, в принципі, безкоштовно, відповідно до принципів відкритості даних².

21. Органи публічної влади мають надати якнайповніший доступ до ключових документів та інформації в режимах офлайн і онлайн, не обмежуючи можливість аналізу та повторного використання такої інформації.

Консультування

22. Консультування дозволяє органам публічної влади збирати погляди громадян, НУО та громадянського суспільства в цілому щодо конкретної політики чи теми як складову частину офіційної процедури.

23. Консультації можуть проводитися за допомогою різних методів та інструментів, як-от зустрічей, громадських слухань, фокус-груп, вивчення громадської думки, опитувальників та цифрових інструментів.

24. Органи публічної влади мають надавати загальнодоступні коментарі про результати консультацій, особливо інформацію з причинами прийнятих остаточних рішень.

Діалог

25. Діалог – це структурований, тривалий і орієнтований на результати процес, який має в основі взаємні інтереси в обміні поглядами між органами публічної влади, громадянами, НУО та громадянським суспільством у цілому.

1 Як визначено в Кодексі кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень.

2 Дані мають бути повними, первинними, вчасними, доступними, не-дискримінаційними, немайновими, не захищатися ліцензією та надаватися обробці, потрібно перевірити їхню відповідність.

26. Органи публічної влади, НУО та громадянське суспільство в цілому можуть розглядати питання про створення різних платформ як постійного місця для діалогу й участі. Такі платформи можуть охоплювати регулярні громадські слухання, громадські форуми, консультативні ради чи аналогічні структури.

Активне залучення

27. Активне залучення стосується можливостей для громадської участі у процесі прийняття рішень, які пропонуються органами публічної влади громадянам, НУО та громадянському суспільству в цілому що виходять за рамки забезпечення інформацією, консультаціями та діалогом. Сюди можуть належати робочі групи чи комітети для спільної розробки документів, а також політик і законів, для яких у кінцевому результаті вимагається рішення відповідного органу публічної влади.

28. За умови існування спільних робочих груп чи комітетів, органи публічної влади повинні впровадити прозорі критерії та процеси для представлення громадян, НУО та громадянського суспільства в цілому.

29. Доречними на різних етапах процесу прийняття рішень можуть бути різні види партнерства за участю органів влади, НУО та представників громадянського суспільства. До них можуть належати партнерські відносини, пов'язані з виконанням рішень.

VI. ЗАХОДИ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ

30. Щоб уможливити громадську участь, держави-члени повинні якомога ширше застосовувати ці рекомендації та забезпечувати їх поширення відповідним

органам публічної влади для вживання заходів із підвищення обізнаності, а також за потреби самостійно розповсюджувати ці рекомендації своїми офіційними мовами. Це можуть бути зручні довідники, брошури й інші інструменти (офлайн і онлайн), навчання для публічних службовців і підтримка навчальних заходів для членів громадянського суспільства.

31. Де це доречно, держави-члени повинні прийняти або адаптувати свої правила та заходи, щоб органи публічної влади могли застосовувати ці рекомендації.

32. Держави-члени можуть запропонувати громадянському суспільству:

- повідомляти й поширювати інформацію про можливості для участі та сприяти внеску широких сегментів громадянського суспільства;
- сприяти оцінці впровадження законів і норм щодо громадської участі.

33. Щоб оцінити досвід держав-членів у практичному застосуванні цих рекомендацій, Комітет міністрів може попросити Європейський комітет з питань демократії та врядування (CDDG) разом із Конференцією міжнародних неурядових організацій (INGO) Ради Європи забезпечити регулярне спостереження за застосуванням та надавати коментарі Комітету міністрів.

34. Комітет міністрів може передати ці рекомендації Парламентській асамблеї, Уповноваженому з прав людини, Конгресу місцевих та регіональних влад Європи, Конференції МНУО Ради Європи та Європейській комісії за демократію через право («Венеціанська комісія»), а також запропонувати їм поширювати та широко застосовувати ці рекомендації у власній роботі.

3.2. КОДЕКС КРАЩИХ ПРАКТИК УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Громадська участь: чому вона важлива?

Як вона діє?

Як ми можемо допомогти її покращити?

Серед найважливіших питань, які викликають занепокоєння в сучасних демократичних країнах, є питання віддаленості громадян від політичних процесів. У цьому контексті громадянське суспільство є важливим елементом забезпечення громадянам альтернативного шляху, поряд із виборами, домогтися того, щоб їх голос був почутий і щоб вони могли працювати на користь суспільства.

ЩО ТАКЕ КОДЕКС КРАЩИХ ПРАКТИК?

Підготовлений Конференцією МНУО Ради Європи і прийнятий у жовтні 2009 року, Кодекс кращих практик участі

громадськості в процесах прийняття рішень, спрямованих на сприяння участі НУО в процесі прийняття політичних рішень на місцевому, регіональному та національному рівнях.

В Кодексі, який спирається на практичний досвід і перевірені методи з різних країн Європи, міститься низка загальних принципів, керівних напрямків, інструментів і механізмів у сфері громадської участі.

Розроблений за допомогою підходу, який називається "участь всіх зацікавлених сторін", Кодекс отримав підтримку Ради Європи:

- Парламентська асамблея підкреслює «чітку потребу в керівних принципах та ефективній практиці в цій сфері»;
- Конгрес місцевих і регіональних влад «готовий внести свій внесок у просування цього рекомендованого інструменту»;
- Комітет міністрів висловив підтримку Кодексу у Декларації, в якій він «визнав важливість Кодексу

кращих практик в якості базового документа Ради Європи, а також основи для розширення можливостей громадян брати участь в державній політиці, в Європейських країнах».

В ЧОМУ ПОЛЯГАЄ МЕТА КОДЕКСУ?

НУО стали життєво важливою частиною суспільства, а переваги, які вони приносять суспільству та вдосконаленню органів влади отримали загальне визнання. НУО можуть принести в процес прийняття рішень знання та належну експертизу, саме тому органи управління всіх рівнів використовують при розробці та здійсненні політики відповідний досвід і компетентність НУО.

Кодекс кращих практик спрямований на забезпечення структури та керівних принципів для вдосконалення громадської участі, для взаємного навчання через обмін кращими практиками та залучення до них як НУО, так і органів державної влади.

ХТО МОЖЕ ВИКОРИСТОВУВАТИ КОДЕКС?

Даний Кодекс розроблений для органів державної влади і громадянського суспільства. Він може бути використаний НУО від місцевого і національного до міжнародного рівнів для діалогу та співробітництва з парламентом, урядом і органами державної влади. Що стосується Кодексу кращих практик, то термін НУО використовується відносно організованого громадянського суспільства, включаючи об'єднання волонтерів, некомерційні організації, асоціації, фонди та благодійні організації, а також спільноти і групи підтримки за географічним принципом або за інтересами.

ЧОТИРИ ПРИНЦИПИ, ЩО НЕОБХІДНІ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ КОНСТРУКТИВНИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН:

УЧАСТЬ

НУО збирають і поширюють погляди громадян. Це цінний вклад в процес прийняття політичних рішень, зміцнення якості, розуміння і довгострокової реалізації політичних ініціатив.

ДОВІРА

Відкрите і демократичне суспільство засноване на чесній взаємодії між учасниками та секторами. Хоча НУО та органи державної влади покликані відігравати різні ролі, їх спільна мета – покращення життя людей – може бути успішно досягнута лише у тому разі, якщо вона буде ґрунтуватися на довірі, що передбачає прозорість, повагу та взаємну надійність сторін.

ПІДЗВІТНІСТЬ ТА ПРОЗОРИСТЬ

Діяльність на підтримку громадських інтересів вимагає

відкритості, відповідальності, ясності та підзвітності – як з боку НУО, так і з боку органів державної влади, при дотриманні принципів прозорості на всіх етапах.

НЕЗАЛЕЖНІСТЬ

НУО повинні бути визнані як вільні і незалежні органи відносно їх цілей, рішень і діяльності. Вони мають право діяти незалежно і виступати з позицій, що відрізняються від позицій властей, з якими вони можуть, тим не менш, співпрацювати.

УМОВИ, ЩО НЕОБХІДНІ ДЛЯ СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА:

- верховенство права
- дотримання фундаментальних демократичних принципів
- політична воля
- сприятливе законодавство
- прозорі та конкретні процедури
- тривала підтримка та ресурси для стійкого громадянського суспільства
- спільний простір для діалогу та співпраці

Якщо ці умови виконуються, то і конструктивні взаємини між НУО та органами державної влади можуть будуватися на взаємній довірі та взаєморозумінні.

ЯК ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО МОЖЕ БРАТИ УЧАСТЬ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

РІЗНІ РІВНІ УЧАСТІ

Участь НУО на різних етапах процесу прийняття політичних рішень залежить від активності участі. Існують чотири рівні участі, розподілені від менш активних до найбільш активних.



ІНФОРМАЦІЯ

Відносно низький рівень участі, який зазвичай складається з одностороннього надання інформації від органів державної влади, де не потрібно і не очікується взаємодії або участі НУО.

КОНСУЛЬТАЦІЇ

Органи державної влади просять НУО висловити їхню думку стосовно конкретного політичного питання або політичного процесу. Ініціаторами та авторами тем є органи державної влади, а не неурядова організація

ДІАЛОГ

Будь-яка з сторін може ініціювати діалог, який в свою чергу може бути широким або ґрунтуватись на основі співробітництва.

- Широкий діалог – це двостороннє спілкування, яке ґрунтується на взаємних інтересах та потенційно спільних цілях, з метою забезпечення постійного обміну думками. Його межі можуть коливатись від відкритих громадських слухань до спеціалізованих нарад між НУО та органами державної влади.
- Діалог на основі співпраці ґрунтується на взаємних інтересах стосовно окремого політичного процесу. Такий діалог зазвичай веде до вироблення спільної рекомендації, стратегії або законопроекту. Діалог на основі співробітництва є більш результативним, ніж широкий діалог, оскільки він складається зі спільних, як правило, частих і регулярних зустрічей та має на меті розробку основних політичних стратегій і часто призводить до узгоджених результатів.

ПАРТНЕРСТВО

Це найвищий рівень залучення, де НУО та органи державної влади тісно співпрацюють, в той час як НУО продовжують бути незалежними, мають право проводити кампанії та діяти незалежно від партнерських відносин. Партнерство може включати такі заходи, як делегування НУО конкретного завдання, наприклад, у сфері надання послуг, а також форуми участі і створення органів із прийняття спільних рішень, включаючи питання фінансового забезпечення.

ЯК ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО ТА ОРГАНИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ МОЖУТЬ ВЗАЄМОДІЯТИ У ЦИКЛІ ПОЛІТИЧНОГО ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Існує шість етапів у циклі процесу прийняття політичних рішень і НУО та органи державної влади можуть взаємодіяти на кожному з них:

ВСТАНОВЛЕННЯ ПОРЯДКУ ДЕННОГО

Політичний порядок денний встановлюється спільно парламентом і урядом, при цьому, процеси можуть відрізнитись у різних країнах. На цьому етапі НУО часто впливають на порядок денний шляхом проведення кампаній та лобіювання окремих питань, потреб та проблем. На цьому етапі завдання неурядових організацій полягає у тому, щоб в ім'я колективного інтересу впливати на тих, хто приймає рішення, і діяти таким чином, щоб це доповнювало політичні дебати.

СКЛАДАННЯ ПРОЕКТУ ПОЛІТИКИ

Органи державної влади зазвичай мають добре відпрацьовані методи складання проекту політики. На цьому етапі НУО часто залучаються для визначення проблем, надання пропозиції по їх вирішенню та обґрунтування підтримки того чи іншого проекту. Розширення можливостей для проведення консультацій

– має бути ключовим елементом на даному етапі. Це дозволить зібрати інформацію від ключових зацікавлених сторін.

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

Навіть якщо форми прийняття політичних рішень відрізняються, в залежності від національного контексту і законодавства, існують загальні характеристики – розробка вказівок про офіційну політику з боку певного міністерства; або ж законодавство, через прийняття закону шляхом голосування в парламенті; або ж громадський референдум. Законопроекти і законодавчі пропозиції мають бути відкриті для вкладу та участі з боку НУО, для того щоб органи державної влади могли оцінювати різні погляди і думки до прийняття рішень.

ЗДІЙСНЕННЯ ПОЛІТИКИ

Більшість НУО найбільш активні саме на цьому етапі, наприклад, при наданні послуг і реалізації проекту. Цей етап особливо важливий для забезпечення досягнення поставлених завдань. Особливе значення на даному етапі має доступ до ясної і прозорої інформації про очікування і можливості, а також активні партнерські зв'язки.



МОНІТОРИНГ

На цьому етапі НУО здійснюють моніторинг та оцінку результатів реалізованої політики. Важливо мати ефективні та прозорі системи моніторингу, що забезпечує досягнення поставлених цілей в рамках політики чи програми.

ПОВТОРНЕ ФОРМУЛЮВАННЯ

Знання, отримані при оцінці ходу реалізації політики, в поєднанні з потребами суспільства, часто вимагають внесення змін у політику. Для виконання даного етапу важливим є доступ до інформації та можливостей до діалогу з метою виявлення потреб та реалізації ініціатив.

ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ, ЩО СПРИЯЮТЬ ГРОМАДСЬКІЙ УЧАСТІ

Громадській участі, протягом всього процесу прийняття рішень, можуть багато в чому сприяти наступні інструменти:

- ЕЛЕКТРОННА УЧАСТЬ
- СТВОРЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ УЧАСТІ, наприклад, шляхом навчальних курсів, програм обміну.
- СТРУКТУРИ СПІВПРАЦІ – такі, як координаційні органи, що створюються урядом.
- РАМКОВІ ДОКУМЕНТИ – такі, як двосторонні угоди, що закладають чітку основу для партнерства між органами державної влади та НУО.

ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ КОДЕКС

ЩО МОЖУТЬ ЗРОБИТИ НУО?

Даний Кодекс може бути використаний НУО в різних формах: для внутрішньої роботи при плануванні заходів та у процесі пошуку шляхів участі; для обговорень з органами державної влади кращих шляхів початку співпраці, або ж підведення підсумків існуючої співпраці та розробки напрямків вдосконалення співпраці. НУО можуть також використовувати даний Кодекс для інформування про свою роботу, просування основних принципів на підтримку ефективних робочих взаємин з владою і для розробки механізмів участі.

ЩО МОЖУТЬ РОБИТИ ОРГАНИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ?

Ґрунтуючись на даному Кодексі та на різних можливостях участі та взаємодії, які вже існують, органи державної влади можуть підвести підсумок існуючих процедур їх відносин з НУО, проаналізувати, чи існують можливості для їх вдосконалення, а також зробити необхідні кроки для зміни своєї практики з метою сприяння розширенню участі НУО в процесах прийняття рішень.

ВИКОРИСТАННЯ МАТРИЦІ УЧАСТІ: ІЛЮСТРАЦІЯ ПРОЦЕСУ

Для того щоб проілюструвати і пояснити існуючий зв'язок, матриця, наведена нижче, показує етапи процесу прийняття політичних рішень та їх зв'язок з рівнем залучення. На кожному етапі процесу прийняття рішень (зліва направо) існують різні рівні залучення неурядових організацій (знизу вгору). Передбачається, що етапи процесу прийняття політичних рішень можуть бути застосовані в Європі до будь-якого контексту – від місцевого до національного.

Ця матриця може бути використана в найрізноманітніших формах: для відображення рівня залучення громадянського суспільства в тому чи іншому політичному процесі; для оцінки участі тієї чи іншої НУО в будь-який конкретний момент процесу, або як практичний засіб для планування програмної діяльності НУО. Матриця не є вичерпною і може бути адаптованою до багатьох інших способів використання.

РІВНІ УЧАСТІ						
Партнерство	• Робоча група або комітет	• Спільне складання проекту	• Спільне прийняття рішення	• Стратегічне партнерство	• Робоча група або комітет	• Робоча група або комітет
Діалог	• Слухання та публічні форуми • Форуми громадян та майбутні наради • Контакт з ключовими представниками урядових органів	• Слухання та групи питань і відповідей • Семінари експертів • Багатосторонні комітети і консультативні органи	• Відкрите пленарне засідання чи засідання комітетів	• Семінари з управління потенціалом • Тренінгові семінари	• Робоча група або комітет	• Семінари та дискусійні форуми
Консультація	• Петиції • Консультації в режимі онлайн та за допомогою інших технічних засобів	• Слухання та групи питань і відповідей • Семінари експертів • Багатосторонні комітети і консультативні органи	• Відкрите пленарне засідання чи засідання комітетів	• Заходи, конференції, форуми та семінари	• Механізми зворотного зв'язку	• Конференції або наради • Он-лайн консультації
Інформація	• Простий та відкритий доступ до інформації • Дослідження • Проведення кампаній та лобювання • Веб-сайт ключових документів	• Відкритий та безкоштовний доступ до політичної документації • Веб-сайт ключових документів • Проведення кампаній та лобювання • Веб-мовлення • Внесок досліджень	• Проведення кампаній та лобювання	• Відкритий доступ до інформації • Веб-сайт для доступу до інформації • Розсилка на електронну пошту • «Питання-відповіді» • Публічно об'явлені тендерні процедури	• Відкритий доступ до інформації • Збір фактів • Оцінка • Наукові дослідження	• Відкритий доступ до інформації
ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ПОЛІТИЧНИХ РІШЕНЬ	ВСТАНОВЛЕННЯ ПОРЯДКУ ДЕННОГО	СКЛАДАННЯ ПРОЕКТУ	ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ	ЗДІЙСНЕННЯ	МОНІТОРИНГ	ПОВТОРНЕ ФОРМУЛЮВАННЯ

3.3. РЕКОМЕНДАЦІЯ CM/REC(2018)4 КОМІТЕТУ МІНІСТРІВ ДЕРЖАВАМ-ЧЛЕНАМ ЩОДО УЧАСТІ ГРОМАДЯН У МІСЦЕВОМУ ПУБЛІЧНОМУ ЖИТТІ

(Прийнята Комітетом міністрів 21 березня 2018 року на 1311-му засіданні заступників міністрів)

Комітет міністрів відповідно до статті 15-б Статуту Ради Європи,

враховуючи, що метою Ради Європи є досягнення більшої єдності між її членами з метою збереження і реалізації ідеалів та принципів, які є їхньою спільною спадщиною, а також сприяння їхньому економічному та соціальному прогресу;

враховуючи, що участь громадян лежить в основі ідеї демократії та що громадяни, які віданні демократичним цінностям, пам'ятають про свої громадянські обов'язки і беруть активну участь у публічному житті, є основою будь-якої демократичної системи;

підтверджуючи свою переконаність в тому, що представницька демократія є частиною спільної спадщини держав-членів і лежить в основі участі громадян у публічному житті на національному, регіональному та місцевому рівнях;

посилаючись на практику прямої демократії в деяких державах-членах;

зважаючи на те, що демократія участі, яка поважає і визнає роль всіх учасників, може сприяти і доповнювати представницьку і пряму демократію, надаючи демократичним установам більшої сприйнятливості, а отже, сприяючи формуванню інклюзивних і стабільних суспільств;

будучи переконаним у тому, що місцева демократія є одним із наріжних каменів демократії в європейських країнах і що її зміцнення є фактором стабільності;

відзначаючи, що місцева демократія в даний час діє в складних умовах, які постійно змінюються в результаті не тільки структурних і функціональних змін в організації місцевого самоврядування, але й також політичних, економічних, культурних і соціальних змін в Європі;

усвідомлюючи, що громадянські очікування продовжують розвиватися, що місцева політика продовжує змінюватися у своїй формі, а громадяни шукають і застосовують нові шляхи взаємодії та самовираження, і що для цього потрібно навіть частіше, ніж в минулому, вживати більш прямих і гнучких методів участі;

зважаючи на те, що як і раніше існує необхідність у тому, щоб місцеві державні установи знову взаємодіяли із громадянами і реагували на їхні потреби використовуючи нові методи з метою підтримання легітимності процесів прийняття рішень, особливо з урахуванням того, що сьогодні досить часто рівень довіри громадян до їхніх виборних установ йде на спад;

визнаючи, що існує широкий спектр заходів, які легко адаптуються до місцевих умов, для заохочення участі громадян;

враховуючи, що одним із демократичних принципів, спільним для всіх держав-членів Ради Європи, є право громадян висловлюватися щодо прийняття важливих рішень, що спричиняють довгострокові зобов'язання чи вибір шляхів розвитку, які важко переглянути і які стосуються громадян;

враховуючи, що це право може бути найбільш безпосередньо може бути реалізоване на місцевому рівні та що, відповідно, слід ужити заходів для більш безпосереднього залучення громадян до управління місцевими справами при одночасному захисті ефективності та дієвості такого управління;

зважаючи, що для місцевої демократії необхідним є діалог між громадянами та місцевою владою, а також виборними представниками, оскільки він зміцнює легітимність місцевих демократичних установ та ефективність їхніх дій;

зважаючи, що відповідно до принципу субсидіарності органи місцевого самоврядування відіграють і повинні взяти на себе провідну роль у заохоченні участі громадян, і що їхня відданість має вирішальне значення для успіху будь-якої місцевої політики демократичної участі;

враховуючи необхідність поновлення Рекомендації Rec(2001)19 Комітету міністрів державам-членам щодо участі громадян у місцевому публічному житті, та зважаючи на те, що зміни, які відбулися після його прийняття, виправдовують його заміну цією рекомендацією;

враховуючи:

- Додатковий протокол до Хартії місцевого самоврядування про право участі у справах місцевого органу влади (CETS № 207);
- Рекомендацію CM/Rec(2009)2 Комітету міністрів державам-членам щодо оцінки, аудиту та моніторингу участі та принципів політик щодо участі на місцевому та регіональному рівнях, а також доданий до неї інструмент «CLEAR»;
- 12 принципів належного демократичного врядування; а також
- Керівні принципи щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень (CM(2017)83-final);

рекомендує урядам держав-членів виконувати завдання, викладені в пунктах 1-5 нижче, або доручати ці завдання компетентним державним органам з урахуванням їхніх відповідних конституційних або законодавчих структур.

1. Розробити політику за участю місцевих органів самоврядування і, де це можливо, органів регіонального

управління, спрямовану на заохочення участі громадян у місцевому публічному житті, спираючись на:

- Принципи Європейської хартії місцевого самоврядування (СЄД № 122);
- Додатковий протокол до Європейської хартії місцевого самоврядування про право участі у справах місцевого органу влади (СДСЕ № 207);
- Керівні принципи щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень (СМ(2017)83-final); а також
- Принципи, викладені в розділі А додатку до цієї рекомендації;

2. Вжити заходів в рамках своїх повноважень з урахуванням вищезгаданої політики і розділу В додатку до цієї рекомендації, зокрема, з метою вдосконалення правової бази для участі та забезпечення того, щоб національне законодавство та нормативні акти дозволяли органам місцевого самоврядування та регіонального управління використовувати широкий спектр інструментів участі;

3. Залучити відповідним чином органи місцевого самоврядування та регіонального управління:

- приєднатися до принципів, що містяться в розділі А додатку до цієї рекомендації, й ефективно здійснювати політику заохочення участі громадян у місцевому публічному житті;
- поліпшити місцеві та регіональні нормативні акти, що стосуються участі громадян у місцевому публічному житті, разом з практичними заходами щодо такої участі, а також вжити будь-які інші заходи в рамках їхніх повноважень для сприяння участі громадян з належним урахуванням заходів, перелічених у розділі В додатку до цієї рекомендації;

4. Періодично переглядати політику, прийняту щодо участі громадян, для забезпечення того, щоб вона зберігала свою ефективність і актуальність;

5. Забезпечити, щоб було здійснено переклад цієї рекомендації на офіційну мову(и) відповідних країн у спосіб, який вони вважатимуть належним, опублікувати та довести до відома органи місцевого самоврядування та регіонального управління;

Постановляє, що ця рекомендація замінює Рекомендацію Rec(2001)19 Комітету міністрів державам-членам щодо участі громадян у місцевому публічному житті.

Додаток до Рекомендації

СМ/Rec(2018)4

Для цілей цієї рекомендації використовуються такі визначення:

- «місцеве публічне життя» означає всі питання, послуги та рішення і, зокрема, управління та керівництво справами, що відносяться до місцевої громади або стосуються її;

- «громадянин» означає будь-яку особу (включаючи, у відповідних випадках, іноземних громадян¹), яка належить до місцевої громади. Належність до місцевої громади передбачає наявність стійкого зв'язку між особою і цією громадою.

Визначення інших термінів, використаних у цій рекомендації, наведені в пояснювальній записці до цього документу (СМ(2018)13-final).

A. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ МІСЦЕВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕМОКРАТИЧНОЇ УЧАСТІ

Держави-члени повинні:

1. дотримуватися принципів надання інформації, викладеної в Конвенції Ради Європи про доступ до офіційних документів (СДСЕ № 205), стосовно різних питань, що становлять інтерес для місцевої громади, з тим щоб їхні громадяни мали змогу висловлюватися щодо рішень, які впливають на їхню громаду або впливають особисто на них, і забезпечити прозорість в ухваленні рішень органів місцевого самоврядування, тим самим підвищуючи підзвітність осіб, які приймають рішення;

2. шукати нових шляхів піднесення громадянської свідомості та спільно з громадами й органами місцевого самоврядування сприяти культурі демократичної участі;

3. підвищувати обізнаність про належність до громади та заохочувати громадян брати на себе відповідальність за внесок у життя своїх громад;

4. приділяти більше уваги зв'язкам між публічними органами влади і громадянами та заохочувати органи місцевого самоврядування наголошувати на участі громадян та уважно ставитися до їхніх вимог і очікувань з метою забезпечити належну відповідь на потреби, які вони висловлюють;

5. виробити всеосяжний підхід до питання участі громадян, зважаючи як на процеси представницької демократії, так і на форми прямої участі в ухваленні рішень та в управлінні місцевими справами;

6. уникати негнучких рішень і дозволяти експериментувати, надаючи перевагу розширенню прав і можливостей громадян; відповідно, державам-членам слід забезпечити широкий спектр інструментів участі та можливість їхнього комбінування й адаптації шляхів їхнього використання залежно від обставин;

7. почати з поглибленої оцінки ситуації щодо участі на місцевому рівні, визначити відповідні точки відліку й упровадити систему моніторингу для відстеження будь-яких змін, щоб встановити причини будь-яких позитивних або негативних тенденцій в участі громадян та оцінити вплив прийнятих механізмів;

8. уможливити обмін інформацією між країнами і всередині країн щодо передового досвіду із участі громадян, підтримати

¹ Відповідно до Конвенції про участь іноземців у публічному житті на місцевому рівні (ETS № 144 - див. статтю 2) термін «іноземні громадяни» означає осіб, які не є громадянами держави та які законно проживають на її території.

вивчення органами місцевого самоврядування ефективності різних методів участі та забезпечити, щоб громадськість була повністю поінформована про увесь спектр доступних можливостей, приймаючи до уваги Рекомендацію CM/Rec(2009)2 Комітету міністрів державам-членам щодо оцінки, аудиту та моніторингу участі та принципів політик щодо участі на місцевому та регіональному рівнях, а також доданий до неї інструмент «CLEAR»;

9. звернути особливу увагу на ті категорії громадян, які постають перед серйознішими труднощами в процесі участі, або на ті категорії, які de facto залишаються на узбіччі місцевого публічного життя;

10. сприяти збалансованому представництву жінок і чоловіків під час участі у місцевій політиці та місцевому публічному житті;

11. визнати потенціал дітей та молоді для сталого розвитку місцевих громад, і підкреслити роль, яку вони можуть відігравати;

12. визнати і посилити роль асоціацій і груп громадян як ключових партнерів у розвитку та підтримці культури участі та як рушійної сили при практичному застосуванні демократичної участі;

13. визнати, як культурно різноманітні та інклюзивні суспільства можуть сприяти участі кожного в публічному житті своїх громад;

14. відповідно до принципу субсидіарності заохочувати і використовувати спільні зусилля органів влади на всіх рівнях врядування, при цьому кожен орган несе відповідальність за прийняття відповідних заходів у межах своєї компетенції.

В. КРОКИ І ЗАХОДИ СПРЯМОВАНІ НА ЗАОХОЧЕННЯ ТА ПОСИЛЕННЯ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У МІСЦЕВОМУ ПУБЛІЧНОМУ ЖИТТІ

І. ЗАГАЛЬНІ КРОКИ І ЗАХОДИ

Держави-члени повинні:

1. упевнитися в тому, що в складному і глобалізованому суспільстві доцільність місцевих дій та прийняття рішень стає зрозумілою для громадськості шляхом визначення основних ролей органів місцевого самоврядування у мінливому середовищі;

2. приділяти належну увагу цим ролям і за потреби з'ясувати чи баланс повноважень, що здійснюються на національному, регіональному та місцевому рівнях, забезпечує наявність у органів місцевого самоврядування та у виборних представників достатніх повноважень і можливостей діяти на місцевому рівні з метою створення потрібних стимулів і мотивації для залучення громадян. У цьому контексті держави-члени повинні використовувати будь-яку можливість для досягнення функціональної децентралізації, розширюючи повноваження органів місцевого самоврядування;

3. надати органам місцевого самоврядування можливість на рівні території самоорганізації населення впроваджувати структури участі, які надають громадянам можливість впливати на їхнє безпосереднє середовище;

4. покращувати просвіту громадян і включати в шкільні програми та програми підготовки цілі покращання обізнаності про відповідальність, що покладена на кожну людину в демократичному суспільстві, зокрема в межах їхніх місцевих громад, незалежно від того, чи це обраний представник влади, чи місцева адміністративна службова особа, державний службовець чи звичайний громадянин, відповідно до Хартії Ради Європи з освіти для демократичного громадянства і освіти в галузі прав людини (Рекомендація CM/Rec(2010)7 Комітету міністрів);

5. заохочувати місцевих обраних представників влади і органи місцевого самоврядування всіма можливими засобами, включаючи розробку і публікацію кодексів поведінки, поводитися згідно з найвищими стандартами етичної поведінки і вселяти довіру громадян з урахуванням:

- Резолюції 401 (2016) Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи щодо «Запобігання корупції та заохочення громадської етики на місцевому і регіональному рівнях»;
- Європейського Кодексу поведінки, що покликаний забезпечувати політичну добросовісність народних обранців місцевого та регіонального рівнів; а також
- Скороченого посібника із громадської етики на місцевому рівні (2006 рік);

6. запроваджувати більшу прозорість діяльності місцевих установ і органів самоврядування, зокрема:

- i забезпечувати публічний характер ухвалення рішень на місцевому рівні (наприклад, оприлюднення порядку денного засідань місцевої ради й місцевих органів виконавчої влади; відкритість для громадськості засідань місцевої ради та її комітетів; проведення зустрічей у форматі «питання -відповіді» чи опублікування протоколів засідань і рішень);
- ii для всіх громадян гарантувати й поліпшувати доступ до інформації про питання місцевого значення (наприклад, організація інформаційних бюро, центрів документації, публічних баз даних; використання інформаційних та комунікаційних технологій; спрощення адміністративних процедур і зменшення вартості одержання копій документів), дотримуючись при цьому законодавства з питань захисту персональних даних;
- iii забезпечувати відповідною інформацією про адміністративні органи та їхню організаційну структуру, а також забезпечувати громадян, яких безпосередньо стосується будь-яке триваюче провадження, інформацією про його перебіг;

7. здійснювати повноцінну комунікативну політику з метою надання громадянам можливості краще зрозуміти основні проблеми, що хвилюють громаду, й наслідків найважливіших політичних рішень, які повинні приймати її органи, та інформувати громадян про можливості й форми участі у місцевому публічному житті.

II. КРОКИ І ЗАХОДИ, ПОВ'ЯЗАНІ З УЧАСТЮ У МІСЦЕВИХ ВИБОРАХ І СИСТЕМА ПРЕДСТАВНИЦЬКОЇ ДЕМОКРАТІЇ

Держави-члени повинні:

1. перевіряти функціонування місцевих виборчих систем щоб з'ясувати, чи є в них будь-які серйозні вади або умови проведення виборів, що можуть перешкоджати участі певних груп населення в голосуванні, та розглянути можливість виправлення цих вад або умов відповідно до Кодексу належної практики у виборчих справах, прийнятого Європейською комісією за демократію через право (Венеціанською комісією) (CDL-AD(2002)023rev-E);

2. докладати зусиль щодо заохочення участі у виборах відповідно до національного законодавства щодо прав голосу. За потреби держави-члени повинні проводити інформаційні кампанії з метою роз'яснення процедури голосування, а також заохочувати громадськість реєструватися для участі в голосуванні й скористатися своїм правом голосу. Належним засобом також можуть виявитися інформаційні кампанії, спрямовані на конкретні сектори населення;

3. перевіряти реєстрацію виборців і перебіг виборів з метою визначення будь-яких змін у загальній процедурі або будь-яких проблем щодо певних категорій або груп населення, які мають право голосу, проте мало цікавляться виборами;

4. розглянути заходи, спрямовані на те, щоб зробити вибори більш зручними, зважаючи на складність і вимоги сучасного життя, розглянути заходи, спрямовані на те, щоб покращити умови під час проведення виборів, наприклад шляхом:

- i перегляду, як працюють виборчі дільниці (їхню кількість, доступність, години роботи тощо);
- ii впровадження нових можливостей голосування, що більше відповідають прагненням громадян у кожній державі-члені (дистанційне голосування, голосування поштою, голосування на поштової дільниці, електронне голосування² тощо);
- iii впровадження конкретних форм допомоги (наприклад, особам з інвалідністю чи неписьменним особам) або інших спеціальних умов для голосування певних категорій виборців (голосування за дорученням, голосування вдома, в лікарнях, казармах чи у в'язницях тощо);

5. задля поліпшення оцінки впливу будь-яких запланованих заходів, при необхідності, здійснювати (або дозволяти здійснювати) пілотні проекти з апробації нових виборчих заходів;

6. проаналізувати підстави, на яких реально можуть бути визначенні кандидати, які мають право балотуватися на місцеві виборні посади, й розглянути, наприклад, наступні питання:

- i визначити чи необхідно виборцям брати участь у відборі кандидатів, наприклад, шляхом надання можливості подавати незалежні списки чи висувати окремих кандидатів або шляхом проведення рейтингового голосування;
 - ii визначити чи необхідно виборцям більше впливати на вибори або призначення (голів) місцевих виконавчих органів або мерів;
7. вивчити питання про сумісництво у разі обрання на посаду, щоб у такому випадку вжити заходів, спрямованих на запобігання сумісництву, коли це може перешкоджати належному здійсненню відповідних обов'язків або призвести до конфлікту інтересів;
8. вивчити умови, що впливають на ефективне здійснення обраною особою її повноважень з метою визначення, чи можуть певні аспекти статусу обраних представників місцевої влади або ж умови роботи для здійснення ними повноважень заважати їхній участі в політиці. За потреби, держави-члени повинні розглянути заходи, спрямовані на усунення таких перешкод, і зокрема надати обраним представникам можливість приділяти відповідний час їхнім обов'язкам, а також звільнити їх від певних економічних обмежень.

III. КРОКИ І ЗАХОДИ, СПРЯМОВАНІ НА ЗАОХОЧЕННЯ УЧАСТІ ГРОМАДЯН В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ ТА В УПРАВЛІННІ МІСЦЕВИМИ СПРАВАМИ

Держави-члени повинні:

1. сприяти діалогу між громадянами і обраними представниками місцевої влади, а також обізнаності органів місцевої влади про різні способи спілкування з громадськістю й про широке коло засобів, за допомогою яких громадяни можуть брати пряму участь в процесі прийняття рішень. Таку обізнаність можна розвивати завдяки публікації посібників (наприклад, у формі статуту про участь громадян на місцевому рівні), проведенню конференцій і семінарів чи створенню цифрових сховищ та інтерфейсів, що дають змогу розмішувати та отримувати приклади провідної практики;
2. шляхом опитувань і обговорень, розвивати розуміння сильних та слабких сторін різних інструментів щодо участі громадян в процесі прийняття рішень та заохочувати інновації й експерименти в намаганнях органів місцевого самоврядування спілкуватися з громадянами та залучати їх до процесів прийняття рішень якомога ближче;
3. повною мірою використовувати, зокрема:
- i нові інформаційні й комунікативні технології й вживати заходів для забезпечення використання органами місцевого самоврядування та іншими публічними органами (на додаток до традиційних засобів і тих, що довели свою корисність, як-то офіційні повідомлення чи офіційні інформаційні листівки) всього комплексу доступних комунікативних засобів з урахуванням,

² Беручи до уваги Рекомендацію CM/Rec(2017)5 Комітету міністрів державам-членам щодо стандартів електронного голосування.

- наприклад, Рекомендації CM/Rec(2009)1 Комітету Міністрів державам-членам щодо електронної демократії та Рекомендації Rec(2004)15 Комітету Міністрів державам-членам щодо електронного врядування;
- ii більше дорадчих механізмів для прийняття рішень, тобто таких, що передбачають обмін інформацією й думками (наприклад, громадські збори, збори громадян та громадські комісії
 - iii або різні види форумів, груп, колегій громадян чи громадських комітетів, чийми функціями є давати поради чи висувати пропозиції, а також круглі столи, опитування громадської думки та опитування користувачів);
4. впровадити або за потреби поліпшити законодавство та норми, що уможливають:
- i петиції, позови, пропозиції та скарги громадян до місцевих рад чи місцевих адміністрацій;
 - ii місцеві ініціативи з вимогою до обраних органів розглянути конкретні питання щоб надавати громадянам відповіді чи ініціювати процедури референдуму;
 - iii консультативні референдуми чи референдуми, на яких приймаються рішення про справи місцевого значення; ці референдуми організовують органи місцевого самоврядування з власної ініціативи чи на прохання місцевої громади з урахуванням Кодексу належної практики щодо референдумів, прийнятого Європейською комісією за демократію через право (Венеціанською комісією) (CDL-AD(2007)008rev);
 - iv механізми кооптації громадян до органів, що приймають рішення, зокрема до представницьких органів;
 - v механізми залучення громадян до управління (комітети користувачів, партнерські ради, пряме управління службами з боку громадян, бюджетування на основі участі тощо);
5. в цілому збільшувати вплив громадян на місцеве планування та на стратегічні й довгострокові рішення; зокрема:
- i надавати громадянам можливість брати участь на різних етапах процесу прийняття таких рішень. Такі етапи можуть включати: підготовку, прийняття, впровадження, оцінку та переформулювання місцевої політики;
 - ii демонструвати кожен етап процесу чіткими, зрозумілими матеріалами, легко доступними для громадськості, по можливості використовуючи для цього, на додаток до традиційних засобів (карти, макети, аудіовізуальні матеріали), інші засоби, доступні завдяки новим технологіям;
6. розробити системні механізми зворотного зв'язку задля залучення громадян до оцінки та вдосконалення управління місцевими справами та надання послуг, таких як опитування користувачів, колегії користувачів, показники ефективності, або до вибору між різними постачальниками послуг, з метою підвищення якості прийняття рішень та послуг і підвищення підзвітності;

7. забезпечити, щоб участь громадян по-справжньому впливала на процес прийняття рішень, а також щоб громадяни були добре поінформовані про наслідки своєї участі й бачили її реальні результати. Втім, органам місцевого самоврядування потрібно бути чесними з громадськістю в питаннях обмеження пропонованих форм участі та уникати появи надмірних очікувань щодо можливості узгодження різних інтересів, зокрема тоді, коли рішення стосуються конфліктуючих інтересів чи обмежених ресурсів;

8. належно визнавати волонтерські настрої, що існують у багатьох місцевих громадах, і сприяти цим настроям, наприклад, завдяки системі грантів чи іншим формам підтримки й заохочення неприбуткових, добровільних і громадських організацій, груп громадської активності, тощо або завдяки укладанню договорів чи угод між цими організаціями й органами місцевого самоврядування, в яких йтиметься про відповіді права, функції та сподівання цих сторін у процесі їхньої взаємодії;

9. розвивати механізми участі на рівні самоорганізації населення, що дозволяють громадянам впливати на рішення щодо державних інвестицій, зонування або надання послуг, або брати на себе відповідальність за управління місцевими просторами, об'єктами тощо, наприклад, через органи самоорганізації та форуми, бюджети участі або волонтерські групи.

IV. КОНКРЕТНІ КРОКИ І ЗАХОДИ, СПРЯМОВАНІ НА ЗАОХОЧЕННЯ ТИХ КАТЕГОРІЙ ГРОМАДЯН, ЯКИМ ЧЕРЕЗ РІЗНІ ПРИЧИНИ ВАЖКО БРАТИ УЧАСТЬ

Держави-члени повинні:

1. регулярно збирати інформацію про участь різних категорій громадян і визначати, чи є певні групи недостатньо представленими у виборних органах та/або мало чи взагалі не беруть участь у виборчих або прямих формах участі, беручи до уваги все більш різноманітний склад європейських суспільств і важливість інклюзивних суспільств;
2. визначити мету для досягнення певних рівнів представництва та/або участі відповідних груп громадян і розробити різноманітні пакети конкретних заходів, спрямованих на збільшення можливості участі цих груп, наприклад шляхом:
 - i запровадження для відповідних груп громадян активної комунікативної та інформаційної політики, включаючи за потреби спеціальні медіа-кампанії, задля заохочення участі таких груп (слід приділити увагу вибору певної мови, ЗМІ та стилю проведення кампанії, які задовольнять потреби кожної групи);
 - ii впровадження конкретних інституційних форм участі, розроблених, за можливості, на підставі консультацій з групою чи групами громадян, залучення яких заохочується;

- iii призначення посадових осіб, які конкретно відповідають за розв'язання проблем, що викликають занепокоєння тих груп, яким важко брати участь у прийнятті рішень, передання відповідним органам, що приймають рішення, їхніх вимог до змін і повідомлення цим групам про досягнутий прогрес, а також про відповідь (позитивну чи негативну) на їхні вимоги;
 - 3. зокрема щодо жінок:
 - i підкреслити важливість збалансованого представництва жінок та чоловіків у органах, що приймають рішення, й розглянути заходи, які могли б полегшити поєднання активної політичної діяльності з їхнім сімейним і професійним життям;
 - ii розглянути, якщо це законодавчо можливо, впровадження обов'язкової чи рекомендованої системи квот щодо мінімальної кількості кандидатів однієї статі, котрі можуть бути внесені до виборчого списку, та/або квоти місць, передбачених для жінок у місцевих радах, органах місцевої виконавчої влади й різноманітних комітетах й управліннях, створюваних органами місцевої влади, беручи до уваги Рекомендацію Rec(2003)3 Комітету міністрів державам-членам щодо збалансованої участі жінок та чоловіків у прийнятті політичних та громадських рішень;
 - 4. зокрема щодо дітей та молоді:
 - i розвивати школу як важливу громадську арену для участі молоді та для навчання молоді демократичній участі;
 - ii сприяти на муніципальному рівні ініціативам на зразок «дитячої ради» й «молодіжної ради», які є по-справжньому корисним засобом освіти з питань місцевого громадянства, на додаток до можливостей діалогу з наймолодшими членами суспільства;
 - iii заохочувати молодіжні об'єднання й, зокрема, сприяти розвитку гнучких форм і структур громадського залучення, наприклад, молодіжних центрів, повністю використовуючи можливість молоді самостійно створювати та втілювати проекти;
 - iv розглянути питання про зменшення вікового цензу для голосування або можливості балотуватися на місцеві вибори, а також для участі у місцевих референдумах, консультаціях і місцевих ініціативах;
 - v розглянути інші види ініціатив, запропоновані Рекомендацією Rec(2004)13 Комітету міністрів державам-членам щодо участі молоді в місцевому та регіональному житті, Рекомендацією CM/Rec(2012)2 Комітету міністрів державам-членам щодо участі дітей та молоді у віці до 18 років, а також Рекомендацією 1864 (2009) Парламентської Асамблеї щодо «Пропагування участі дітей у рішеннях, що на них впливають»;
 - 5. зокрема щодо осіб похилого віку:
 - i створити і просувати можливості для осіб похилого віку брати участь у всіх аспектах місцевого публічного життя повною мірою і заохочувати їх до такої участі незалежно від їхнього віку;
 - ii розробити і просувати гнучкі форми та структури для залучення людей похилого віку, такі як відповідні консультативні ради, з урахуванням Рекомендації CM/Rec(2014)2 Комітету міністрів державам-членам щодо заохочення прав осіб похилого віку;
 - 6. зокрема щодо осіб з інвалідністю:
 - i створити і заохочувати можливості для осіб з інвалідністю брати участь у всіх напрямках місцевого публічного життя повною мірою, а також вжити необхідних заходів, щоб уможливити та заохочувати їх до такої участі;
 - ii розробити і заохочувати відповідні форми і структури участі, усуваючи перешкоди і надаючи відповідну допомогу в разі потреби, для залучення осіб з інвалідністю, такі як консультативні ради, з урахуванням Рекомендації CM/Rec(2011)14 Комітету міністрів державам-членам щодо участі інвалідів у політичному та публічному житті;
 - 7. щодо іноземних громадян³, зокрема слід заохочувати їхню активну участь в житті місцевої громади на недискримінаційних засадах шляхом дотримання положень Конвенції Ради Європи про участь іноземців у публічному житті на місцевому рівні 1992 року (СЕД № 144), або щонайменше керуватись засадами механізмів, передбачених цією Конвенцією, навіть якщо вона не ратифікована державою-членом.
- ³ Відповідно до Конвенції про участь іноземців у публічному житті на місцевому рівні (СЕД № 144 - див. статтю 2) термін «іноземні громадяни» означає осіб, які не є громадянами держави та які законно проживають на її території.

4 КАРТУВАННЯ ПОЛІТИЧНОГО ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ



Джеф Ловіт

ПОЛІТИЧНИЙ ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Цикл політичного процесу прийняття рішень¹ включає: встановлення порядку денного, складання проекту, прийняття рішення, реалізація, моніторинг, уточнення формулювання.

Повний цикл політики на міському рівні може включати:

- довгостроковий стратегічний план дій;
- довгостроковий план капітальних видатків; та реалізацію,
- оцінку та здійснення моніторингу реалізації,
- перегляд (наприклад, чи існує потреба в подальшому опрацюванні політики, чи обрана політика досягла поставленої мети, чи обрана політика потребує певних змін аби утримати свою ефективність?)

Цикл політичного процесу прийняття рішень може набувати конфронтаційного характеру (при відносно обґрунтованих аргументах та доказах) та може бути досить емоційним та ірраціональним процесом із недостатньо оптимальним результатом - рішеннями, оскільки політичні партії прощовують власні погляди та інтереси. Крім того, громадська думка може також сприяти прийняттю «нерациональних» рішень.

В умовах емоційного обміну аргументами публічні службовці повинні оцінити на поважати точки зору різних зацікавлених сторін, щоб забезпечити ефективний та інклюзивний процес прийняття рішень. За таких обставин критично важливо забезпечувати ефективне модерування та фасилітування проведення консультацій.

Інклюзія відіграє важливу роль у попередженні монополізації з боку інтересів «еліти». Іншими словами, органи місцевого самоврядування м. Києва та НУО мають наголосувати на потребі врахування інтересів слабкіших зацікавлених сторін, зокрема жінок або бачення жінок, етнічних меншин, уразливої групи населення, біженців, спільнот ЛГБТ та інших груп, що страждають від дискримінації.

¹ У цьому розділі основна увага приділяється циклу політичного процесу прийняття рішень, а не повному циклу політики

Незважаючи на складність формування передбачень, необхідно забезпечити своєчасність проведення заходів аби встигнути передбачити політичне рішення у бюджеті та стратегічному плануванні. Реалізація ухваленого рішення може потребувати чималих та, іноді, оперативних витрат, що перешкоджають проведенню повноцінного процесу ухвалення рішень щодо капітальних витрат.

ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ:

Основне рішення на рівні органів місцевого самоврядування

Бюджет та план видатків міського бюджету

Ухвалення міського бюджету може вважатися тим заходом, що закладає принципи формування політичних рішень з огляду на низку обставин²:

- важко розпочати реалізацію політики без бюджетного фінансування (навіть формування політики потребує фінансування для здійснення оплати людських ресурсів)
- бюджет впливає на інші рішення та пріоритети (наприклад, надання послуг, що можуть виявитися надзвичайно важливими для подання рекомендацій з питань політики)
- визначення пріоритетів має ключове значення для формування політики, тимчасом як включення рекомендацій з питань політики/варіантів дій до бюджету або плану видатків потребуватиме суттєвого обґрунтування
- навіть маловитратні політичні рішення можуть потребувати довгострокових витрат у майбутньому (наприклад, створення парку або дитячого майданчику потребуватиме експлуатаційних витрат на забезпечення безпеки, прибирання, режиму допуску, тощо), а відтоді мають враховуватися при проведенні довгострокового фінансового планування.

² Local Government Policy-Making Process Municipal Research & Services Center of Washington, US, 2017 <http://mrsc.org/getmedia/e46223b6-f3ac-4afb-b7d9-b2362edf6890/Local-Government-Policy-Making-Process.pdf.aspx?ext=.pdf>

ГРУПОВА ВПРАВА/ТЕСТ:

Мером якого міста ви хотіли б стати?

Уявіть власне ідеальне місто, яким доведеться управляти

МОДЕЛІ ЦИКЛУ ПОЛІТИЧНОГО ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ТА МОЖЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯН

МОДЕЛЬ ПОЛІТИЧНОГО ЦИКЛУ – КЛЮЧОВІ КРОКИ У ПАРТИСИПАТИВНОМУ ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

Перший проект політичної концепції / ймовірних варіантів та сценаріїв політики, визначення проблеми, що потребує вирішення / ініціативи, що потребує реалізації, а також варіантів політики, спрямованих на вирішення певної проблеми або питання.

<p>1 Встановлення основних зацікавлених сторін (експерти, зацікавлені сторони, на які може негативно вплинути ця політика, інші зацікавлені сторони)</p>	<p>2 Поширення першого проекту політичної концепції / ймовірних варіантів та сценаріїв політики (подібно до «Зеленої книги»)</p>	<p>3 Проведення консультацій (круглий стіл за участі експертів, публічні обговорення, консультації в режимі онлайн, розробка проектів цільових робочих груп)</p>	<p>4 Зворотній зв'язок згідно з результатами консультацій (які рекомендації підтримано – ким та чому? Які рекомендації відхилено – ким та чому?)</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Видання перегляненої концепції / ймовірних варіантів та сценаріїв політики

<p>1 Поширення перегляненої концепції / ймовірних варіантів та сценаріїв політики</p>	<p>2 Проведення консультацій (круглий стіл за участі експертів, публічні обговорення, консультації в режимі онлайн)</p>	<p>3 Зворотній зв'язок згідно з результатами консультацій (які рекомендації підтримано – ким та чому? Які рекомендації відхилено – ким та чому?)</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Складання проекту та публікація заходів / рішень (за участі експертів)

<p>1 Консультації з боку відповідальних органів державної влади щодо проекту рішення (круглий стіл за участі експертів, публічні обговорення, консультації в режимі онлайн)</p>	<p>2 Зворотній зв'язок згідно з результатами консультацій (які рекомендації підтримано – ким та чому? Які рекомендації відхилено – ким та чому?)</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Складання проекту та публікація переглянутих заходів / рішень (за участі експертів) із поданням на затвердження обраними органами самоврядування

<p>1 Проведення консультацій із мером / обраними представниками громад щодо перегляненого проекту заходів (круглий стіл за участі експертів, слухання комітетів громад, інтерактивні консультації)</p>	<p>2 Зворотній зв'язок згідно з результатами консультацій (які рекомендації підтримано – ким та чому? Які рекомендації відхилено – ким та чому?)</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Публікація остаточного заходу / рішення (у вигляді, готовому до затвердження обраними органами самоврядування)

<p>1 Проведення консультацій із мером / обраними представниками громади щодо остаточного варіанту заходів (круглий стіл за участі експертів, слухання комітетів громади, консультації в режимі онлайн)</p>	<p>2 Зворотній зв'язок згідно з результатами консультацій (які рекомендації підтримано – ким та чому? Які рекомендації відхилено – ким та чому?)</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Рішення ухвалено, підлягає опрацюванню на предмет відповідності законодавству

4.1. 6 ЕТАПІВ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ОРГАНАМИ ВЛАДИ: ВІД СКЛАДАННЯ ПОРЯДКУ ДЕННОГО ТА ВИЯВЛЕННЯ ПРОБЛЕМИ ДО ОСТАТОЧНОГО ЗАТВЕРДЖЕННЯ

Процес формування політики не можна вважати прямолінійним з огляду на можливість виникнення надзвичайних обставин або політичних подій (наприклад, виборів). Отже, певні етапи можуть скорочуватися, не проводитися взагалі або проводитися одночасно з огляду на часові обмеження¹.

Водночас наступні шість етапів дозволяють отримати розуміння процесу формування політики на рівні органів місцевого самоврядування у випадку з індивідуальними рекомендаціями щодо політики або довгостроковим стратегічним плануванням:

1. Визначення проблеми та сфери застосування політики

(на стратегічному рівні планування, у більшості випадків цьому передують опрацювання порядку денного)

¹ The Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners, Editor: Florian Hauser, European Commission's Inter-service group on Public Administration Quality and Innovation, Luxembourg, 2017

Початковий етап на національну або місцевому рівнях передбачає визначення політичної проблеми, що потребує розв'язання, наприклад: невідкладна проблема, довгострокова потреба, виклик, можливість, потреба відреагувати на зміну обставин, зокрема зміни в навколишньому середовищі або використання переваг від нових технологій?

Рішення: розробка нової політики або внесення змін до наявних правил/політики?

У разі виникнення потреби у розробці нової політики, необхідно визначити наступні аспекти:

- проблема/потреби на які необхідно звернути увагу
- завдання
- цільова аудиторія, зокрема бенефіціари та інші зацікавлені сторони на яких вплине зміна політики
- різноманітні варіанти та сценарії, що пройшли процес розробки та випробування (забезпечення легітимності та залучення зацікавлених сторін, навіть якщо розробники схиляються до певного сценарію, потребуватиме розгляду інших сценаріїв)
- вихідні дані (статус-кво) і аналіз витрат та результатів реалізації запропонованих змін
- аналіз ризиків (рішення можуть спричинити непередбачувані наслідки або не досягати поставлених цілей, що потребує проведення аналізу можливих проблем при реалізації варіантів дій)
- бюджетні потреби та етапи реалізації/наслідки
- необхідні матеріали (наприклад, обґрунтування, бюджет, оцінка впливу)

ЗАЛУЧЕННЯ НУО НА ПЕРШОМУ ЕТАПІ. ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ ТА СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ ПОЛІТИКИ:

- Забезпечте перебування у складі цільової аудиторії відповідного політичного рішення, що входить до вашої сфери інтересів або досвіду (внаслідок включення до переліку зацікавлених осіб відповідного політичного управління ради/району/області)
- Відстежуйте новини/видання ради/області
- Проведіть особисті зустрічі із ключовими особами ради/органів місцевого самоврядування м. Києва аби отримати інформацію щодо запланованих заходів заздалегідь або якомога раніше.
- Визначення порядку денного. Внесіть питання на порядок денний (на перші позиції) або запропонуйте сценарії політичних заходів у проактивний спосіб. За можливості, надайте інформацію та докази, а також бюджетні показники (або зверніться до експертів чи аналітиків, які можуть підготувати зазначену інформацію), що сприятиме підвищенню довіри або переконливості запропонованого вами варіанту/сценарію.

2. Політичні суб'єкти

- Хто/яке управління візьме на себе провідну роль у формуванні політики та які суб'єкти/управління залучатимуться до цієї роботи? Як виглядатиме процес ухвалення рішення та часові проміжки?
- Які взаємозв'язки/міжвідомчі фактори існують стосовно іншої політики або планів реалізації політики,

зокрема з огляду на інші управління ради або загальну стратегію ради?

- Із якими зовнішніми зацікавленими сторонами варто проконсультуватися, наприклад, підприємства, школи, асоціації мешканців?
- Хто має повноваження для запуску політичного процесу та ухвалення остаточних рішень, наприклад, мер або рада у повному складі?

ЗАЛУЧЕННЯ НУО НА ДРУГОМУ ЕТАПІ. ПОЛІТИЧНІ СУБ'ЄКТИ:

- Проводять зустріч з різними управліннями з метою гарантованого доведення власних аргументів
- Проводять зустрічі з обраними посадовими особами (наприклад, членами ради або мером) з метою поширення власних думок та аргументів
- За можливості, подають власну організацію до переліку зовнішніх зацікавлених сторін з якими передбачається проведення консультацій, проводять зустрічі із зазначеними зовнішніми зацікавленими сторонами з метою встановлення спільних позицій або підкріплення власної аргументації чи з метою інформування про контраргументи, якщо їхні інтереси суперечать баченням вашої організації

3. Перший раунд консультацій

- Внутрішні консультації (міжвідомчі) проводяться з метою встановлення потреб в ухваленні певних рішень та виділення бюджету на аналіз політичних заходів (зокрема проведення аналізу витрат та переваг, залучення зацікавлених сторін та аналіз наслідків, у разі необхідності), а також з метою проведення публічних консультацій
- Дайте відповідь на запитання: Чи є потреба в отриманні міжвідомчого погодження, а також погодження ради та адміністрації міста до початку проведення публічних консультацій?
- Поінформуйте потенційні зацікавлені сторони щодо завдань запропонованої політики/рішення та надайте матеріали із первинним обґрунтуванням різних сценаріїв
- Опублікуйте та надайте громадськості загальні висновки щодо політичного питання та різноманітних варіантів/сценаріїв, які виносяться на розгляд, а також запропонуйте надсилати власні коментарі/пропозиції/рекомендації
- Поінформуйте про особливості запланованого процесу консультацій, з ким будуть проводитися консультації та які питання плануються до розгляду
- Проведіть належним чином організовані консультації із широким представництвом зацікавлених сторін, зокрема круглі столи, засідання експертних робочих груп, суспільні заходи, громадські слухання, опитування, засідання громадського журі, консультації в режимі онлайн

ЗАЛУЧЕННЯ НУО НА ТРЕТЬОМУ ЕТАПІ. ПЕРШИЙ РАУНД КОНСУЛЬТАЦІЙ:

- Проведення зустрічей (повторно, у разі проведення відповідних зустрічей на попередньому етапі) із різними управліннями аби забезпечити доведення власних аргументів
- Забезпечення включення до переліку цільових аудиторій з якими мають проводитися консультації (внаслідок попереднього включення до переліку запрошених зацікавлених сторін або особистого спілкування для максимального збільшення вірогідності запрошення)
- Проведення особистих зустрічей із ключовими представниками ради/органів місцевого самоврядування Києва з метою донесення власних думок та підкріплення повідомлення
- Активно пропагуйте сприятливий для себе політичний сценарій або поправки, за внесення яких ви виступаєте. За можливості, надайте інформацію та докази, а також бюджетні показники (або зверніться до експертів або аналітиків, що можуть підготувати зазначену інформацію для вас), що сприятиме підвищенню довіри або переконливості запропонованого вами варіанту або сценарію
- Проведіть зустріч з іншими зацікавленими сторонами аби забезпечити узгодження власних повідомлень або коригування власної позиції з метою відображення та врахування отриманих контраргументів. У разі запрошення інших сторін для участі в консультаціях, що не передбачають вашої присутності, слід сформулювати спільну позицію та альянси
- Проведіть зустріч зі ЗМІ для представлення власної думки/привернення більшої уваги до питання.

4. Подальше формування політики

- Розробники/міжвідомча група збирають коментарі/пропозиції/рекомендації, вносять зміни на підставі отриманої інформації, затверджують відібраний варіант та доопрацьовують проект політики
- Подають переглянутий проект політики для внутрішнього/міжвідомчого ознайомлення
- Переглядають проект політики на підставі результатів внутрішнього/міжвідомчого ознайомлення
- Передають для оцінки впливу правового/нормативного регулювання
- Перегляд радою/мером
- Оновлений проект політики після перегляду радою/мером

ЗАЛУЧЕННЯ НУО НА ЧЕТВЕРТОМУ ЕТАПІ. ПОДАЛЬША РОЗРОБКА ПОЛІТИКИ:

- Проведення зустрічей (повторно) із різними управліннями з метою гарантованого донесення власних аргументів, а також отримання відповіді на власні пропозиції/рекомендації
- Проведення зустрічей (повторно, у разі проведення на попередніх етапах) з обраними посадовими особами (наприклад, членами ради або мером) з метою поширення власних думок та аргументів
- Доведення вашої позиції до ЗМІ або залучення спеціалістів з формування громадської думки на підтримку вашої позиції

5. Кінцевий етап публічних консультацій

- Поінформуйте потенційні зацікавлені сторони щодо запропонованої політики/рішення, надання зворотного зв'язку щодо врахованих коментарів/пропозицій/рекомендацій та їхнього авторства, узагальнення інших пропозицій із зазначенням причини відхилення, а також надання матеріалів із обґрунтуванням обраного сценарію та запрошення усіх до висловлювання належних коментарів/пропозицій/рекомендацій
- Поінформуйте про особливості запланованого процесу консультацій, з ким будуть проводитися консультації та які питання плануються до розгляду
- Проведіть належним чином організовані консультації із широким представництвом зацікавлених сторін, зокрема круглі столи, засідання експертних робочих груп, суспільні заходи, громадські слухання, засідання громадського журі, консультації в режимі онлайн

ЗАЛУЧЕННЯ НУО НА П'ЯТОМУ ЕТАПІ. ОСТАТОЧНИЙ РАУНД КОНСУЛЬТАЦІЙ:

- Переконайтесь, що потрапили до переліку цільової аудиторії, з якою проводяться консультації
- Проведіть зустрічі (повторно, у разі проведення на попередніх етапах) із представниками різних управлінь аби гарантовано довести власні аргументи та заручитись підтримкою на користь власних пропозицій/рекомендацій
- Проведіть особисті зустрічі із ключовими представниками ради/органами місцевого самоврядування м. Києва з метою підкріплення власної позиції
- Активно пропагуйте сприятливий для себе політичний сценарій або поправки, за внесення яких ви виступаєте. Внесіть зміни з урахуванням нової версії проекту політики, подайте інформацію, докази та бюджетні показники (або залучення експертів або аналітиків, що можуть підготувати зазначену інформацію для вас), що сприятиме підвищенню довіри або переконливості запропонованого вами варіанту або сценарію
- Проведіть зустріч з іншими зацікавленими сторонами аби забезпечити узгодження власних повідомлень або коригування власної позиції з метою відображення та врахування отриманих контраргументів. У разі запрошення інших сторін для участі в консультаціях, що не передбачають вашої присутності, слід сформуванати спільну позицію та альянс із запрошеними
- Проведіть зустріч зі ЗМІ для представлення власної думки/привернення більшої уваги до питання.

6. Остаточне затвердження

- Розробники/міжвідомча група збирають коментарі/пропозиції/рекомендації, вносять зміни на підставі отриманої інформації та доопрацьовують проект політики
- Подають переглянутий проект політики для внутрішнього/міжвідомчого ознайомлення
- Переглядають проект політики на підставі результатів внутрішнього/міжвідомчого ознайомлення
- Подають для оцінки впливу правового/нормативного регулювання та визначення потреби у внесенні змін
- Доводять до зацікавлених сторін отриманий варіант запропонованої політики/рішення, надають зворотний зв'язок щодо врахованих коментарів/ пропозицій/ рекомендацій та їхнього авторства, узагальнюють інші пропозиції із зазначенням причини відхилення
- Остаточне голосування/ухвалення з боку ради/мера (може проводитися у кілька раундів, залежно від наявного процесу ухвалення політики/законодавства) із зазначенням бюджетної інформації та плану реалізації (зі змінами на етапі процесу розробки політики)

ЗАЛУЧЕННЯ НУО НА ШОСТОМУ ЕТАПІ. ОСТАТОЧНЕ ЗАТВЕРДЖЕННЯ:

- Проведення зустрічей (повторно) із різними управліннями з метою гарантованого донесення остаточних аргументів та врахування ваших пропозицій/рекомендацій
- Проведення зустрічей (повторно, у разі проведення на попередніх етапах) з обраними посадовими особами (наприклад, членами ради або мером) з метою поширення власного бачення та аргументів
- Доведення вашої позиції до ЗМІ або залучення спеціалістів з формування громадської думки на підтримку вашої позиції

ВПРАВА:

АНАЛІЗ ВІДМІННОСТЕЙ МІЖ СИТУАЦІЄЮ В М. КИЄВІ ТА МІЖНАРОДНОЮ ПРАКТИКОЮ

- Формування пропозицій для суб'єктів НУО щодо способів їхнього проактивного залучення до процесу формування політики
- Формування рекомендацій щодо можливих реформ у місті Києві (або реформ, що проводяться на даний момент із наданням рекомендацій органам місцевого самоврядування м. Києва)



4.2. ПОКРАЩЕННЯ МОЖЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯН ДО ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В КОНТЕКСТІ ВИВЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ІННОВАЦІЙ ТА ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНОЇ ЧАСТИНИ

ІНТЕРАКТИВНИЙ ФОРУМ «BETTER REYKJAVIK (ЗРОБИМО РЕЙК'ЯВІК КРАЩИМ)»: ВІДКРИТИЙ ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ МІСТА

Інтерактивний форум «Better Reykjavik (Зробимо Рейк'явік кращим)» – це інтерактивна платформа з відкритим кодом, якою користується більша частина населення столиці Ісландії. Члени ради обирають рекомендації на попередньому етапі та розміщують їх для відкритого голосування.

- Саме в такий спосіб, політика щодо збільшення кількості екскурсій для школярів або підвищення підтримки для безпритульних осіб перетворилася на закон.
- Інтерактивний форум «Better Reykjavik (Зробимо Рейк'явік кращим)» дозволив запровадити близько 600 проектів загальною вартістю понад 17,5 млн доларів США.
- Окремі відділи було створено для опрацювання більш довготривалих проектів, зокрема, щодо освітньої політики

<https://betrireykjavik.is/domain/1>

ПРИШТИНА: 3D МОДЕЛЬ МІСЦЬ ГРОМАДСЬКОГО КОРИСТУВАННЯ, РОЗРОБЛЕНА ПРЕДСТАВНИКАМИ ГРОМАДСЬКОСТІ ЗА ПРИНЦИПАМИ ГРИ МАЙНКРАФТ

Протягом останніх років спостерігається бурхливе зростання міст у Косово. Водночас збільшується потреба у належному плануванні місць громадського користування аби задовольнити різноманітні інтереси громадян.

Муніципалітет Приштини було відібрано Програмою ООН з населених пунктів з метою перевірки застосування методики «блок за блоком» для впорядкування місць громадського користування. У вересні 2015 р., понад 70 мешканців Приштини взяли участь у проведенні семінару «Блок за блоком», спрямованого на упорядкування колишнього місцевого ринкового району Санні Хілл.

Після ухвалення попередніх рішень щодо плану міста та місць громадського користування, усіх учасників розподіляють на команди аби змодельювати різні варіанти вирішення ситуації. Учасники долучалися до розробки остаточного проекту для мультиплеєрного серверу комп'ютерної гри Майнкрафт відповідно до опрацьованих командами ідей. Проекти були представлені на широкий загал, зокрема спеціалістам з розвитку міст, а також меру міста Приштини. Остаточна концепція врахувала потреби різноманітних груп, зокрема щодо облаштування садів, дитячих майданчиків та першого на території Косово скейт-парку. Сімнадцять пропозицій групи та остаточна концепція були взяті за основу при опрацюванні детального архітектурного проекту, будівництво якого наразі триває.

«Це матиме надзвичайні наслідки. Ми можемо продовжити використання даної моделі для проектування інших районів міста Приштини. Таким чином, кожен небайдужий мешканець міста отримає нагоду вплинути на його подальший розвиток».

—Лібурн Аліу, Голова муніципалітету Дюсен

<https://www.facebook.com/BlokpasBlloku/>

ВПРАВА:

РОЗРОБКА ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ В МІСТІ КИЄВІ

Запропонуйте концепцію проведення перегляду, передбачення та планування участі у процесі формування політики на прикладі низки поточних політичних заходів та рішень органів місцевого самоврядування м. Києва, наприклад:

- проведення, в цілому, публічних консультацій
- проекти інфраструктури
- культура
- навколишнє середовище
- транспорт
- місця громадського користування

Складіть матрицю та заповніть її інформацією із вищезгаданих аспектів за такими групами:

- Хто формує політику, до кого звертаються та коли?
- На якому етапі залучаються неурядові організації та у який спосіб (у вигляді рекомендацій, запитів на отримання інформації про плани – пропозиції, бюджетні показники, хронологія заходів, запити на участь у консультаціях/засіданнях з вироблення рішення/робочих групах?)
- Хто наглядає за процесом реалізації, а також як та коли залучаються неурядові організації, хто збирає інформацію про результати внутрішнього або незалежного моніторингу?
- Коли та у який спосіб може здійснюватися проактивне залучення неурядових організацій до ініціювання та формування політичних рішень, зокрема у вигляді формування порядку денного, за відсутності планів щодо опрацювання нової або зміни наявної політики у певній сфері?

Групи інформують про отримані висновки загальну аудиторію, що звертається до доповідачів із запитаннями, запереченнями або рекомендаціями щодо змін/покращень.

Висновки щодо наставництва/подальшої підтримки під час продовження розробки/проведення заходів на підставі згаданих висновків

ВПРАВА:

ВЗАЄМОДІЯ НУО З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ КИЄВА

Запропонуйте структуру для призначення НУО ролі та функцій/завдань для взаємодії з органами місцевого самоврядування м. Києва, а також відповідних функцій/завдань представників, що залучаються до взаємодії з неурядовими організаціями та забезпечують проведення публічних консультацій.

Групова вправа:

- Яка роль/завдання виконуються з боку організацій громадянського суспільства?
- Яка роль/завдання виконуються з боку органів місцевого самоврядування Києва? Які посадові особи, із якими функціями?

Групи інформують про отримані висновки загальну аудиторію, що звертається до доповідачів із запитаннями, запереченнями або рекомендаціями щодо змін/покращень.

Висновки щодо наставництва/подальшої підтримки в ході продовження розробки/проведення заходів на підставі згаданих висновків

5 ЗАКОНОДАВЧА БАЗА ТА МЕХАНІЗМИ (ПРОЦЕДУРИ) ЩОДО ІНСТРУМЕНТІВ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ

ЗАГАЛЬНА ЗАКОНОДАВЧА БАЗА ЩОДО УЧАСТІ ГРОМАДЯН (ВКЛЮЧАЮЧИ ГРОМАДСЬКІ КОНСУЛЬТАЦІЇ) ТА НЕДОЛІКИ.

За Конституцією України – Основним Законом – держава відповідає перед людиною за свою діяльність, а утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави. Статтею 140 встановлено, що територіальна громада має право на здійснення місцевого самоврядування і може реалізувати це право як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування. Цією ж статтею передбачено право членів громади на створення органів самоорганізації населення.

Механізми участі громадян в управлінні громадою у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні»

Механізми участі громадян	Основні засади	Номер статі Закону
Місцевий референдум	Місцевий референдум є формою вирішення територіальною громадою питань місцевого значення шляхом прямого волевиявлення.	Стаття 7
Загальні збори громадян за місцем проживання	Загальні збори громадян за місцем проживання є формою їх безпосередньої участі у вирішенні питань місцевого значення. Рішення загальних зборів громадян враховуються органами місцевого самоврядування в їх діяльності	Стаття 8
Місцеві ініціативи	Члени територіальної громади мають право ініціювати розгляд у раді (в порядку місцевої ініціативи) будь-якого питання, віднесеного до відання місцевого самоврядування. Місцева ініціатива, внесена на розгляд ради у встановленому порядку, підлягає обов'язковому розгляду на відкритому засіданні ради за участю членів ініціативної групи з питань місцевої ініціативи.	Стаття 9
Громадські слухання	Територіальна громада має право проводити громадські слухання – зустрічатися з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени територіальної громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування. Пропозиції, які вносяться за результатами громадських слухань, підлягають обов'язковому розгляду органами місцевого самоврядування.	Стаття 13

Разом з тим, на практиці громадяни неактивно користуються такими механізмами. Це можна пояснити їх низькою політичною активністю.

Деякі питання громадської участі, а також окремі механізми демократії участі та прямої демократії регулюються іншими законами. Серед головних можна назвати такі:

- **Закон України «Про органи самоорганізації населення»**
- **Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»**

У статті 143 зафіксовано право територіальних громад безпосередньо або через органи місцевого самоврядування управляти належним їм майном, планувати власний розвиток, затверджувати місцевий бюджет та контролювати його виконання, проводити місцеві референдуми та вирішувати інші місцеві питання.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» розкриває описані вище конституційні норми та деталізує їх. Саме у цьому Законі визначено цілу низку важливих норм щодо засад та механізмів участі громадян в управлінні громадою:

- **Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності»**
- **Закон України «Про статус депутатів місцевих рад»**
- **Закон України «Про доступ до публічної інформації»**

Серед механізмів участі громадян у прийнятті рішень органів виконавчої влади (на загальнонаціональному рівні) варто відзначити Громадську експертизу, Консультації з громадськістю, Громадські ради.

Громадська експертиза діяльності органів виконавчої влади передбачена Порядком сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади, який затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 976 від 5 листопада 2008 року. У цьому ж документі визначено детальну процедуру її проведення. Це механізм дає можливість для громадських об'єднань здійснити аудит діяльності певного органу виконавчої влади. До недоліків можна віднести те, що для проведення експертизи організації можуть бути потрібні часові ресурси та компетенції, що може робити цей механізм недоступним для певних суспільних груп, особливо вразливих, а механізм громадської експертизи не спрямований на врахування інтересів меншості, пошук суспільного консенсусу, довіри та порозуміння, залучення усіх заінтересованих сторін.

Консультації з громадськістю у формі публічних обговорень та електронних консультацій, передбачені Порядком проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України № 996 від 3 листопада 2010 року. Проведення таких консультацій є обов'язковим для органів виконавчої влади: міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій, зокрема Київської міської державної адміністрації. Консультації з громадськістю проводяться з питань, що стосуються суспільно-економічного розвитку держави, реалізації та захисту прав і свобод громадян, задоволення їх політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів. У цьому Порядку визначена процедура проведення таких консультацій. Щоправда, процедура проведення публічних обговорень не прописана детально. В той же час для органів місцевого самоврядування такий механізм є рекомендаційним, адже для врахування думки громадян для органів місцевого самоврядування існують інші механізми (загальні збори, місцеві ініціативи, громадські слухання). Однак органи місцевого самоврядування (наприклад, м. Мукачеве, м. Вінниця, м. Краматорськ) активно користуються таким механізмом на підставі власних місцевих порядків про проведення громадських консультацій, який розробляють на основі загальнонаціонального. Також до недоліків цього механізму можна віднести те, що: не визначено, у яких випадках яка з форм консультацій має застосовуватись, що призводить до того, що здебільшого застосовуються електронні консультації; застосування виключно електронних консультацій створює бар'єр для участі деяких суспільних груп, зокрема, вразливих.

Громадські ради передбачені постановою Кабінету Міністрів України № 996 від 3 листопада 2010 року, яка також затвердила Типове положення про громадську раду. Громадські ради створюються при міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, місцевих державних адміністраціях. Створення громадських рад при органах виконавчої влади є обов'язковим. На разі не відомо фактів не функціонування громадської ради при органі виконавчої влади. Серед недоліків варто відзначити неготовність окремих громадських організацій до "саморегулятивного" процесу і делегування до складу громадської ради саме тих представників, які найбільш фахово представлятимуть інтереси громадськості. До переваг цього механізму можна віднести те, що рішення громадської ради носять рекомендаційний характер і є обов'язковими до розгляду органом влади.

Мінрегіон в лютому 2019 року розробив методичні рекомендації¹ для органів місцевого самоврядування щодо розроблення статуту територіальної громади. Мінрегіон рекомендує в складі статуту територіальної громади визначити процедури внесення місцевих ініціатив, проведення загальних зборів, громадських слухань, консультацій з громадськістю, подання та розгляду електронних петицій. Ці рекомендації містять типові положення таких процедур.

ПЕРЕШКОДИ НА ШЛЯХУ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕДУР

Місцевий референдум - форма прийняття територіальною громадою рішень з питань, що належать до відання місцевого самоврядування, шляхом прямого голосування. Місцевий референдум передбачений Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Відповідно до цього Закону порядок його проведення має визначити спеціальний закон. З 1991 року діяв Закон України «Про всеукраїнський та місцевий референдуми». У 2012 році на заміну йому прийняли Закон України «Про всеукраїнський референдум»². З того часу проведення місцевих референдумів не врегульоване на національному рівні.

Закон України «Про доступ до публічної інформації» встановлює важливі норми щодо інформування громадян про діяльність органів влади. Зокрема він містить норми про обов'язок органів місцевого самоврядування завчасно оприлюднювати проекти своїх рішень. Однак такі норми не розповсюджуються на проекти рішень органів виконавчої влади, зокрема місцевих державних адміністрацій (наприклад, Київської місцевої державної адміністрації). Крім цього в окремих випадках час на оприлюднення проектів рішень, визначений Законом України «Про доступ до публічної інформації» не може бути дотриманий з огляду на встановлені іншими законами терміни для прийняття рішень. Наприклад, термін для прийняття рішень про приватизацію комунального майна відповідно до Закону України «Про приватизацію державного та комунального майна» значно менший ніж термін встановлений Законом України «Про доступ до публічної інформації» для оприлюднення проекту такого рішення. Таким чином органи місцевого самоврядування в окремих випадках змушені порушувати права громадян на ознайомлення з проектами рішень з метою дотримання норм спеціальних законів

ПРАВИЛА ТА ПРОЦЕДУРИ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯН НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ: ОСНОВИ, ПРАКТИКИ ТА НЕДОЛІКИ

На практиці найбільш поширеними механізмами громадянської участі у прийнятті рішень є: збори мешканців за місцем проживання, органи самоорганізації населення, грома-

1 Сайт Мінрегіону. <http://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/regional-dev/rozvytok-mistsevoho-samovryaduvannya/dobrovil-ne/metodychni-rekomendatsiyi/metodychni-rekomendatsiyi-shhodo-rozroblennya-statutu-teritorialnoyi-gromadi/>

2 Закон визнано неконституційним згідно з рішенням Конституційного Суду № 4-р/2018 від 26.04.2018

дські слухання, громадські слухання щодо містобудівної документації, місцеві ініціативи, громадська експертиза, консультації з громадськістю, громадські ради, звернення громадян, електронні петиції, Контактний центр (наприклад в Києві - Контактний центр 1515), особистий прийом, громадські приймальні, запит на публічну інформацію, консультативно-дорадчі органи, громадський бюджет, громадський контроль у сфері благоустрою, конкурс проєктів та програм розвитку місцевого самоврядування, участь у конкурсних комісіях та комітетах.

Порядок реалізації механізмів участі врегульовуються через окремі положення або у головному документі територіальної громади – Статуті. Статут територіальної громади статтею 19 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначений як документ, що приймається місцевою радою з метою врахування історичних, національно-культурних, соціально-економічних та інших особливостей здійснення місцевого самоврядування. Разом з тим, закон встановлює, що Статут «може бути прийнятий», тобто законодавець не визначив обов'язковості наявності Статуту для громади. Також закон нічого не говорить про структуру та зміст Статуту.

Загальні збори мешканців за місцем проживання передбачені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Процедура проведення зборів прописана у Положенні про загальні збори громадян за місцем проживання в Україні, прийнятому постановою Верховної Ради 3748-12 від 17 грудня 1993 року. Зазвичай ключові вимоги до процедури проведення зборів містяться у статуті територіальної громади.

Органи самоорганізації населення (ОСН) передбачені Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Існує також спеціальний Закон «Про органи самоорганізації населення», який визначає основні повноваження ОСН та процедури їхнього створення і функціонування. Детальні процедури створення та діяльності ОСН встановлюються спеціальними місцевими положеннями або статутами територіальних громад (наприклад рішення Київради про органи самоорганізації населення в місті Києві № 10/170 від 26 вересня 2002 року)

Громадські слухання передбачені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Детальна процедура та зразки необхідних документів зазвичай визначаються спеціальними місцевими положеннями або статутами територіальних громад.

Громадські слухання щодо містобудівної документації (повна назва — Громадські слухання щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проєктів містобудівної документації на місцевому рівні) передбачені Законом України «Про регулювання містобудівної діяльності». Процедура їхнього проведення визначена у Порядку проведення громадських слухань щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проєктів містобудівної документації на місцевому рівні, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України № 555 від 25 травня 2011 року.

Місцеві ініціативи передбачені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Детальна процедура та зразки необхідних документів зазвичай визначаються

спеціальними місцевими положеннями або статутами територіальних громад.

Звернення громадян передбачені Законом України «Про звернення громадян».

Електронні петиції є окремою формою звернень громадян, передбачений Законом України «Про звернення громадян» Детальну процедуру їхнього подання визначають спеціальні місцеві положення. З розвитком інформаційних технологій такий інструмент набуває поширення. Однак, лише електронна форма участі у цьому механізмі робить його недоступним для певних суспільних груп, які не мають доступу до інтернету; існують ризики фальсифікації підписів на підтримку петиції.

Контактний центр забезпечує цілодобовий прийом звернень в телефонному режимі, оперативне опрацювання звернень та передачу їх через інформаційно-комунікаційні системи організаціям виконавцям. Діяльність регулюється спеціальними місцевими положеннями. Наприклад у місті Вінниця діє «Цілодобова варта», яка забезпечує прийом і розгляд та оперативне вжиття відповідних заходів на звернення громадян.

Запит на публічну інформацію передбачений Законом України «Про доступ до публічної інформації». Цей інструмент дозволяє громадянам звертатися до органів влади та отримувати від них інформацію, що носить публічний характер. Передбачені різні форми подання запитів: усно, письмово, поштою, факсом, електронною поштою, телефоном тощо. Орган влади зобов'язаний надати відповідь або мотивовану відмову протягом 5 днів.

Громадський бюджет (бюджет участі) відбувається відповідно до детальної процедури встановленої місцевими положеннями. Це інструмент дозволяє мешканцю міста взяти безпосередню участь в розподілі місцевого бюджету.

Громадський контроль у сфері благоустрою передбачений Законом України «Про благоустрій населених пунктів». Процедури здійснення контролю визначені у Положенні про громадський контроль у сфері благоустрою населених пунктів, затвердженому наказом Міністерства будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства №220/13487 від 13 березня 2007 року.

ПЕРЕШКОДИ НА ШЛЯХУ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕДУР

1. Патерналізм. Інертність. Більшість громадян очікують, що за них все вирішить влада.
2. Недовіра громадян до влади.
3. Обмеженість доступу до механізмів (інформаційно про проведення зібрань, відсутність інтернету при реалізації електронних інструментів тощо).
4. Використання адміністративного ресурсу, зокрема працівників комунальних установ, організацій, підприємств під час прийняття рішень.
5. При реалізації окремих рішень можуть не враховуватися інтереси меншості.
6. При застосуванні електронних інструментів участі громадян наявні загрози несанкціонованого втручання в результати, відсутність механізмів ідентифікації особи.

ОСОБЛИВОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КИЄВІ (ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ, РОЗПОДІЛ КОМПЕТЕНЦІЙ)

Особливості здійснення виконавчої влади та місцевого самоврядування в Києві, передбачені Законом України «Про столицю України — місто-герой Київ». Система місцевого самоврядування у місті Києві включає: територіальну громаду міста; міського голову; міську раду; виконавчий орган міської ради; районні ради (у разі їх утворення); виконавчі органи районних у місті рад; органи самоорганізації населення.

Київська міська рада є представницьким органом місцевого самоврядування, яка діє в межах повноважень встановлених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Виконавчим органом Київської міської ради є Київська міська державна адміністрація (КМДА), яка паралельно виконує функції державної виконавчої влади, що є особливістю здійснення виконавчої влади в місті Києві. Такий орган діє в межах повноважень визначених для виконавчих органів міських рад, встановлених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та повноважень органів виконавчої влади, визначених Законом України «Про місцеві державні адміністрації». Голову КМДА призначає Президент України. В 2014 році головою КМДА призначено Київського міського голову, який є таким до цього часу. Однак, в історії міста Києва були випадки коли Президент призначав головою КМДА не міського голову (наприклад в період 2010-2014 років).

Місто Київ поділено на 10 районів. Відповідно до Закону України «Про столицю України – місто-герой Київ» в кожному районі міста Києва може діяти такий орган місцевого самоврядування, як районні ради у разі їх утворення. З 2010 року дія таких рад була припинена. В той же час в районах міста Києва діють органи виконавчої влади – районні в місті Києві державні адміністрації. Такий орган підзвітний і підконтрольний виконавчому органу Київської міської ради (КМДА) з питань здійснення виконавчої влади та Київській міській раді в частині делегованих повноважень. Такі адміністрації діють в межах Закону України «Про місцеві державні адміністрації»

На сьогодні в парламенті перебуває 8 проектів законів щодо зміни системи управління в місті Києві або повноважень органів виконавчої влади та місцевого самоврядування (№№ 2189а, 2189а-1, 2189а-2, 2529, 4913, 8420, 8420-1, 9031). Однак ймовірність прийняття їх Верховною Радою України цього скликання низька.

На території міста Києва діє весь спектр механізмів участі громадян у прийнятті рішень перехований у пунктах 2.1 та 3.1 цього дослідження. Використовуються механізми, які притаманні як для органів виконавчої влади (наприклад, громадська рада; консультації з громадськістю, громадська експертиза) так і для місцевого самоврядування (наприклад, загальні збори громадян, місцеві ініціативи, громадські слухання та ін.). Це пояснюється особливістю здійснення місцевого самоврядування та виконавчої влади в місті Києві, адже виконавчий орган Київської міської ради є одночасно і Київською міською державною адміністрацією.

Рішенням Київради від 28 березня 2002 року № 371/1805 затверджено Статут територіальної громади міста Києва. Статут містить ключові вимоги до проведення загальних зборів, громадських слухань; умов розгляду у Київській міській раді, а також у відповідних районних у місті Києві радах питань ініційованих громадянами (в порядку місцевої ініціативи); умов створення органів самоорганізації населення. Більш детальні процедури реалізації участі громадян у прийнятті рішень зазначаються у спеціальних положеннях Київради або КМДА.

У грудні 2017 році Київська міська рада затверджує Концепцію нової редакції Статут міста Києва. Концепція передбачає включення низки нових аспектів до оновленого Статуту. Відтак, серед іншого, пропонується врегулювати окремим розділом поняття «Публічний простір», юридично визначити та закріпити його в Статуті як один із інструментів розвитку та створення позитивного іміджу міста. Також Концепцією запропоновано виписати систему муніципального управління. Зокрема, чотири варіанти, які передбачають кількарівневу систему: від органів самоорганізації населення в мікрорайонах і районних рад до Київради та Київського міського голови.

СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Одним із пріоритетних напрямків для органів місцевого самоврядування є імплементація сучасних інструментів електронної демократії на рівні місцевого самоврядування. Оперативне розв'язання актуальних проблем громад в інтерактивному режимі, особливо у сфері благоустрою та житлово-комунальних послуг, забезпечує комунікаційна платформа «Відкрите місто»³, до якої підключилися 60 міст України. У багатьох громадах, зокрема в Одесі, Львові, Івано-Франківську, Сумах, Кривому Розі, Ужгороді та інших містах, успішно функціонують спеціальні веб-сервіси, які дають змогу звернутися до органів місцевого самоврядування та перевірити стан виконання звернень громадян⁴. Важливим індикатором проблем розвитку територіальних громад є місцеві електронні петиції. У 2018 році до єдиної системи місцевих петицій приєдналося більше 140 громад. Показовим прикладом дієвості петицій у відстоюванні інтересів громади м. Києва можна вважати повернення у комунальну власність земельної ділянки під сквером Небесної сотні та рішення Київської міської ради про відмову міста від послуг компанії «Київенерго».⁵

В Україні протягом останніх кількох років досить успішно поширюється на місцевому рівні така форма громадської участі у вирішенні місцевих справ, як бюджет участі чи громадський бюджет. По суті це означає, що в бюджеті територіальної громади (а часом і в обласному бюджеті) виділяється фіксована сума, яка витрачається на реалізацію проектів чи виконання певних робіт. Наприклад, у бюджеті міста Києва у 2018 році

3 <http://www.opencity.in.ua/#r=UA>

4 Інструменти е-демократії у містах України: інформ.-аналіт. довідник / А. Ємельянова, М. Довбенко, П. Завадська [та ін.] ; за ред. С. Лобойка, М. Находа, Д. Хуткого. – К., 2017. – С. 29

5 Успішні петиції (зведена таблиця) [Електронний ресурс] / Київська міська рада. – Режим доступу: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1YzaJ5jPZa8BdLsTgeoc8hSt9Q8lfkHpzBmTHlO6igOc/edit?usp=drive_web

на реалізацію проектів проектів-переможців конкурсу Громадський бюджет (бюджет участі) було передбачено 99,5 млн грн (0,3% від загального обсягу бюджету міста без офіційних трансфертів).⁶ Проекти готуються жителями відповідної громади та визначаються на основі голосування за них теж жителями громади. У 2018 р. бюджет участі активно використовується у більше ніж 45 містах України.⁷ Наявність таких обов'язкових параметрів партисипативного бюджетування, як-от

орієнтовний кошторис проекту та календарний план етапів його здійснення протягом року, створюють умови для переходу взаємовідносин між громадськістю та місцевою владою на рівень партнерства.

Отже, представники ОГС і публічні службовці мають широкий спектр інструментів для взаємодії та можливостей для залучення:⁸

6 рішення Київської міської ради "Про бюджет міста Києва на 2018 рік" 21.12.2017 № 1043/4050 – Режим доступу : http://kmr.ligazakon.ua/SITE2/_docki2.nsf/alldocWWW/263C0627F8B52614C2258211006E0299

7 Бюджет участі в містах України: регіональний зріз [Електронний

ресурс]. – Режим доступу : <https://gurt.org.ua/news/informator/42964/>

8 Інструменти впливу громадян на місцеву владу – Режим доступу:

№	Механізм	Правова підстава
1.	Переглядати проекти рішень та ухвалені рішення місцевої ради	ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» ЗУ «Про доступ до публічної інформації» Регламент місцевої ради
2.	Відвідувати пленарні засідання місцевої ради та засідання постійних депутатських комісій	ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» ЗУ «Про доступ до публічної інформації» Регламент місцевої ради
3.	Слідкувати за порядком ухвалення рішень	ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» ЗУ «Про доступ до публічної інформації» Регламент місцевої ради
4.	Вимагати звітування депутатів місцевої ради та міського голови	ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» ЗУ «Про статус депутатів місцевих рад»
5.	Давати доручення виборців	ЗУ «Про статус депутатів місцевих рад»
6.	Подавати місцеву ініціативу	ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» Статут територіальної громади Регламент місцевої ради
7.	Проводити громадські слухання	ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» Статут територіальної громади Регламент місцевої ради
8.	Ініціювати розгляд електронних петицій	ЗУ «Про звернення громадян» Статут територіальної громади
9.	Створювати консультативно-дорадчі органи	Статут територіальної громади Рішення місцевої ради
10.	Створювати органи самоорганізації населення	ЗУ «Про органи самоорганізації населення»
11.	Єднатися у громадські об'єднання	ЗУ «Про громадські об'єднання»
12.	Подавати проекти на фінансування з бюджету участі	Статут територіальної громади Рішення місцевої ради
13.	Проводити місцевий референдум	Конституція України ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» Законодавство про місцевий референдум
14.	Подавати звернення громадян	ЗУ «Про звернення громадян»
15.	Вимагати проведення громадських слухань з питань містобудівної документації	ЗУ «Про регулювання містобудівної діяльності» Постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення громадських слухань щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проектів містобудівної документації на місцевому рівні»
16.	Подавати запит на отримання публічної інформації	ЗУ «Про доступ до публічної інформації»
17.	Проводити мирні зібрання	Господарських кодекс України ЗУ «Про інформацію» ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні»



6

ПІДПОРЯДКУВАННЯ І ВЗАЄМОДІЯ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ КМДА У ПРОЦЕСІ ВИРОБЛЕННЯ ПОЛІТИК: ХТО ЗА ЩО ВІДПОВІДАЄ



Олексій Коваленко

Структура Київської міської державної адміністрації <https://kyivcity.gov.ua/>

Головна посадова особа системи законодавчої та виконавчої влади столиці України, міста Києва – Київський міський голова https://kyivcity.gov.ua/kyiv_ta_miska_vlada/kyivskiy_miskiy_holova/

Київський міський голова обирається територіальною громадою міста на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування в порядку, визначеному законом, і здійснює свої повноваження на постійній основі. Повноваження Київського міського голови визначаються Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Законом України «Про столицю України — місто-герой Київ». <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=401-14>

За своїми посадовими обов'язками Київський міський голова очолює виконавчий орган Київської міської ради — Київську міську державну адміністрацію. На посаду голови Київської міської державної адміністрації його призначає Президент України в порядку, передбаченому Конституцією та законами України.

Таким чином Київська міська державна адміністрація паралельно виконує функції державної виконавчої влади, що є особливістю здійснення виконавчої влади в місті Києві.

Також міський голова входить до складу Президії Київської міської ради яка також складається із його заступників по роботі в раді, голів постійних комісій ради, уповноважених представників депутатських груп і фракцій.

Повний перелік повноважень Київського міського голови та голови Київської міської державної адміністрації визначено в ст.13 та ст.17 Закона України «Про столицю України — місто-герой Київ».

Київська міська державна адміністрація має чітку структуру і керівництво до складу якого входить Перший заступник голови та вісім профільних заступників голови.

Перший заступник та заступники голови Київської міської державної адміністрації, повноваження яких стосуються сфери виконавчої влади, призначаються на посади та звільняються з посад Київським міським головою за погодженням відповідно з Президентом України та Кабінетом Міністрів України. Призначення та звільнення з посад заступників голови Київської міської державної адміністрації з питань здійснення самоврядних повноважень Київський міський голова погоджує з Київською міською радою.

Перший заступник та профільні заступники голови Київської міської державної адміністрації контролюють та координують діяльність відповідних департаментів та районних в місті Києві державних адміністрацій.

Всю діяльність Київської міської державної адміністрації забезпечує Апарат, який складається із 20 управлінь та відділів.

Департаменти та управління Київської міської державної адміністрації на чолі із директором відповідають за все місто в рамках типу своєї профільної діяльності: містобудування та архітектури, благоустрою, транспортної інфраструктури, екології, тощо. Загалом їх 28 і кожне має в своєму складі управління та відділи, що зосереджені на більш чітких напрямках діяльності.

Відповідно до система місцевого самоврядування у місті Києві є єдина територіально громада міста яка налічує 2.9 мільйонів мешканців. Велике місто територіально розділено на 10 районів. Для забезпечення повноцінної життєдіяльності киян в кожному районі створено районну в місті Києві державну адміністрацію яку очолює голова. Вони підпорядковуються Київській міській державній адміністрації. Голова районної у місті Києві державної адміністрації призначається на посаду

та звільняється з посади Президентом України відповідно до Конституції України.

Це також є особливістю здійснення виконавчої влади в місті Києві.

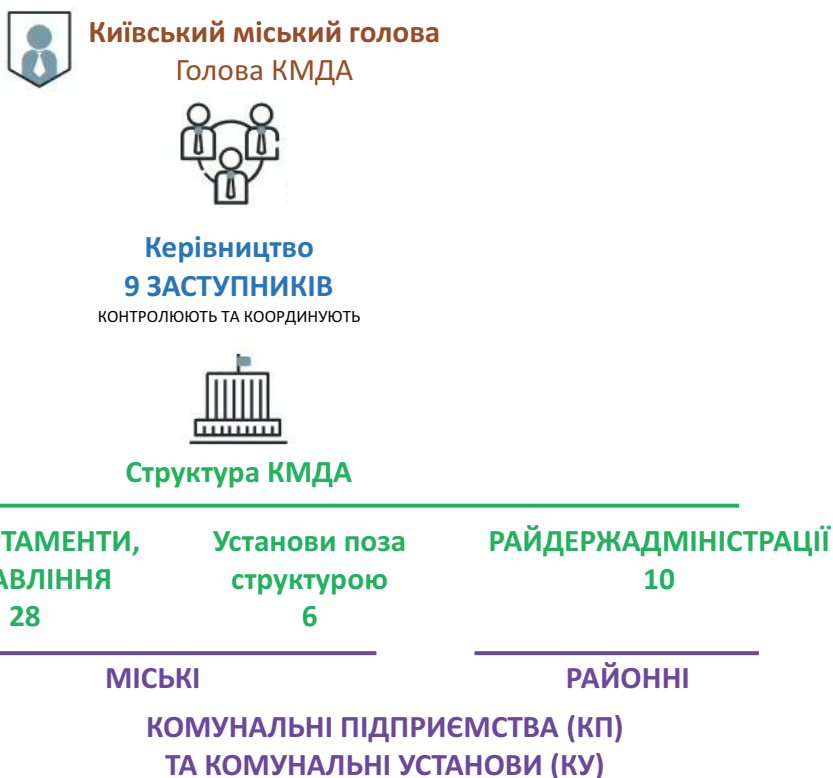
Районні у місті Києві держадміністрації здійснюють профільне управління у межах району (в кожному є спеціаліст з питань благоустрою, будівництва, освіти, культури тощо).

Ланкою, що виконує роботи безпосередньо на вулицях Києва (асфальтує, прибирає, висаджує дерева тощо) – є Комунальні підприємства та установи. Якщо їх діяльність ведеться на рівні всього міста, то такі загальноміські КП керуються безпосередньо профільними міськими Департаментами, наприклад: КП «Київський метрополітен» та КП «Київпаstrанс». Районні адміністрації також курують діяльність комунальних підприємств, які знаходяться у їхньому підпорядкуванні, наприклад КП «Поділ благоустрій». Є підприємства двойного підпорядкування, наприклад в

системі КО «Київзеленбуд» є комунальні підприємства по «Утриманню зелених насаджень» в кожному з 10 районів.

Комунальна установа відрізняється від комунального підприємства лише тим, що воно дотаційне. Якщо комунальне підприємство згідно своєї статутної діяльності повинно отримувати прибуток та заробляти кошти для ведення своєї діяльності окрім тої що запланована в рамках встановленого міськими цільовими програмами бюджету, то комунальна установа працює лише на виконання основних функцій в рамках виділеного міського бюджету і не є прибутковою.

Структуру Київської міської державної адміністрації простіше зрозуміти на конкретному прикладі. Комунальна установа «Київський зоологічний парк», який є загальноміською, підпорядковується Департаменту культури, який в свою чергу контролюється та координується профільним заступником Мондриївським В.М. і безпосередньо головою КМДА.



Обсяг інформації та відповідальні за комунікацію¹

Структурні підрозділи Київської міської державної адміністрації (за 2017 рік видано 1,7 тис. розпоряджень) та Київрада (за 2017 ухвалено 1,9 тис. рішень та зареєстровано більше 3,3 тис. проектів рішень, отримано 19 тисяч листів до Постійних комісій) опрацьовують великий обсяг нормативних документів які в різний спосіб, відповідно чинного законодавства оприлюднюються, в т.ч. на чисельних офіційних веб-сайтах.

На обговоренні із громадськістю станом на лютий 2018 року знаходиться біля 48 нормативно-правових актів, та 64 питань, відповідно до Національної стратегії розвитку громадянського суспільства.

¹ Згідно відкритих даних

Щорічно міський голова видає 40 тисяч доручень на виконання структурним підрозділам Київської міської державної адміністрації.

За весь період діяльності прийнято 6357 рішень, 15255 розпоряджень КМДА, 7997 розпоряджень міського голови.

Тобто весь обсяг руху інформації можна розподілити на зовнішній та внутрішній. Для забезпечення його ефективної обробки, супроводження та прийняття рішень створено окремі органи управління та видвлено комунікаційні ресурси.

Комунікаційні ресурси КМДА –сукупність людських, контентних, фінансових, технічних ресурсів, що є у розпорядженні міської влади та її структурних підрозділів

і може бути використана для забезпечення діалогу «влада - громадськість».

Всі співробітники, які відповідають за комунікації, тут і надалі називатимуться КОМУНІКАЦІЙНИКИ. Вони можуть належати до однієї з 3-ох категорій*:

- державні службовці – працівники структурних підрозділів міської адміністрації та РДА;
- співробітники комунальних підприємств (КП), які не є державними службовцями;
- треті особи–консультанти або прес-секретарі, які працюють як волонтери чи їх оплачують донори.

За останніми даними* комунікацією в Київській міській державній адміністрації займаються 51 працівник профільних департаментів та 22 працівники відділі з питань внутрішньої політики та зв'язків з громадськістю в структурі

Райдержадміністрацій. Для координації всіх вхідних запитів використовується система електронного документообігу «АСКОД».

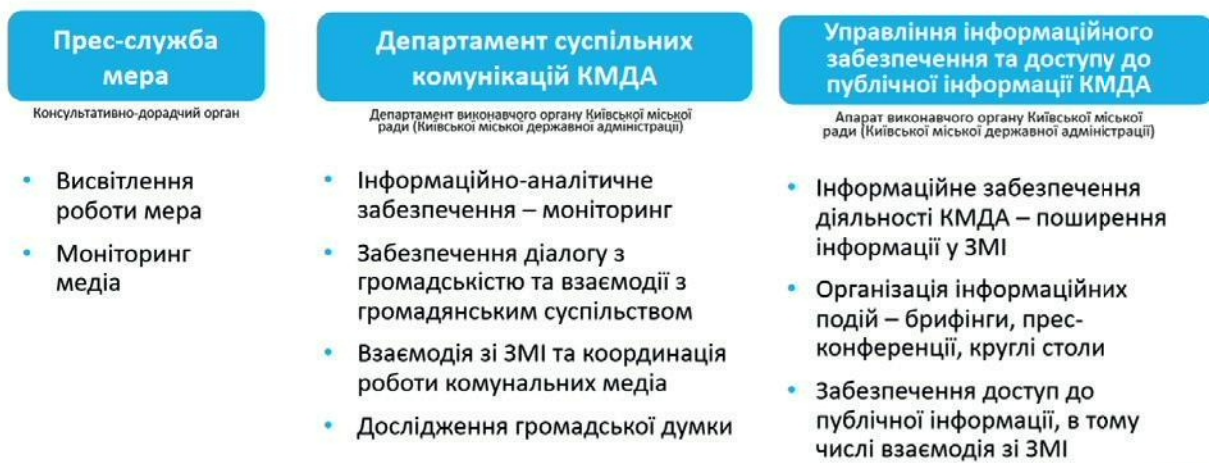
До процесу комунікацій залучено від 1 до 5 осіб у кожному структурному підрозділі²:

- в кожному підрозділі є особа, відповідальна за зв'язки зі ЗМІ;
- на практиці буває, що у ролі комунікаційника виступає лише керівник такого структурного підрозділу;
- прес-секретарі переважно працюють поза штатом.

Для забезпечення ефективної зовнішньої комунікації затверджено розподіл функцій між органами управління комунікаціями.

2 Джерело:<https://dsk.kievcity.gov.ua/content/kontakty-vidpovidalnih-za-vzaemodiyu-zi-zmi.html>

Розподіл функцій між органами управління комунікаціями



В січні 2019 року Київська міська рада утворила окреме комунальне підприємство «Центр публічної комунікації та інформації», яке повинно налагодити внутрішню та зовнішню комунікацію на новому - системному рівні і відповідно до кращієї Європейських практик. Метою діяльності підприємства є:

- налагодження системного діалогу «влада—громада» відповідно до стандартів, процедур та регламентів взаємодії органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади, громадськості та засобів масової комунікації, врахування громадської думки у процесах прийняття рішень, формування та реалізації міських політик, розширення співпраці з неурядовими організаціями та ефективної реалізації міжвідомчих проектів;
- підвищення рівня відкритості та прозорості діяльності міської влади шляхом висвітлення діяльності Київського міського голови, депутатів Київської міської ради, виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), районних в місті Києві державних адміністрацій, роз'яснення суті ухвалених ними рішень, програм, нормативно-правових актів, а також пріоритетних напрямів міських політик, їх цілей та очікуваних результатів, інформування про ризики та надзвичайні ситуації в столиці.

Аналіз діючої системи прийняття рішень та напрямки діяльності та залучення³

Кількість ОГС, що зареєстровані і працюють на рівні міста Києва і на киян на травні 2017 становить 9601 організацій (або 64% від всіх 14909 ОГС, зареєстрованих в м.Києві відповідно даним Державній службі статистики України). З них 581 (або 6%) організація підтвердила свої контакти, і лише 175 (або 30% ОГС) заповнили анкети.⁴

На рівні Київської міської державної адміністрації налічується більше 70 дорадчих органів у вигляді громад, робочих груп, комісій, тощо⁵. Також дорадчі органи сформовані на рівні 10 Районних в місті Києві державних адміністрацій.

Станом на 19.03.2018 р. в Києві офіційно ведуть діяльність 158 органів самоорганізації населення⁶. Станом на січень 2018 року в Києві налічується 1214 об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) та 854 житлово-будівельних кооперативів (ЖБК)⁷.

3 дослідження громадської організації «Лабораторія досліджень ТЦК», 2017
 4 дослідження громадської організації «Лабораторія досліджень ТЦК», 2017
 5 https://www.kievcity.gov.ua/files/2017/8/1/doradchi_organay.pdf
 6 <https://old.kyivcity.gov.ua/content/osn.html>
 7 <https://dzki.kievcity.gov.ua/content/adresni-pereliky-osbb-ta-zhbk-mista.html>

Ключовими учасниками процесу прийняття рішень є соціально-відповідальний бізнес. Більше 140 провідних компаній, учасників КСВ (корпоративна соціальна відповідальність) мають представництво у Києві⁸.

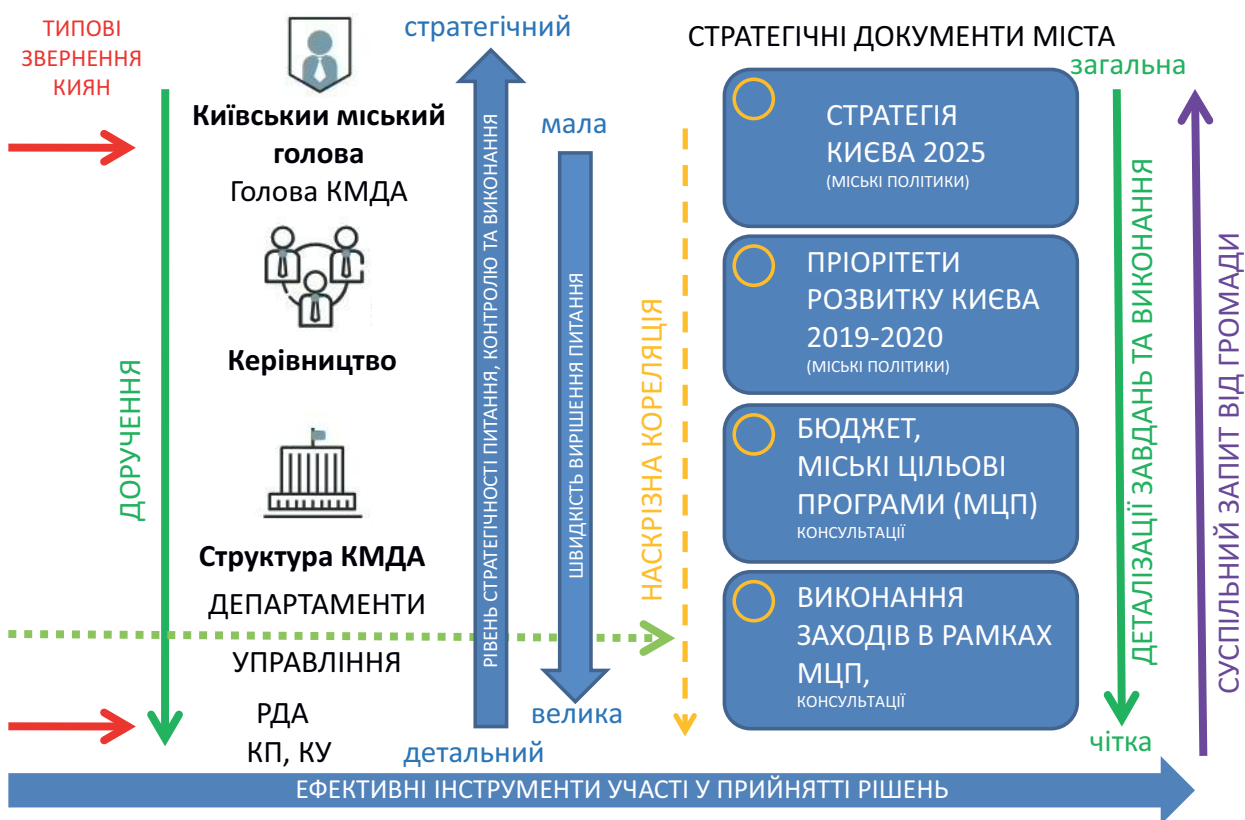
Це ж стосується і представництв міжнародних організацій в Україні, офіси яких (більше 24) знаходяться у Києві. З деякими із них впродовж 2017-2018 року органи міської влади розпочали низку проектів і як результат – є зацікавленість у поглибленні подальшої співпраці (відповідні листи підтримки в рамках проекту Ради Європи «Сприяння участі громадян у демократичному процесі прийняття рішень в Україні»).

⁸ дослідження Національний університет "Львівська політехніка", «Становлення соціально відповідального бізнесу у сучасному інформаційному суспільстві», М. В. Руда, П. М. Сухорольський, Т. О. Боднар

Найбільш поширеними видами діяльності серед респондентів є захист прав та представлення інтересів, який обрали 41% опитаних ОГС; поширенням інформації займаються 31% організацій, а освітянську та благодійну діяльність обрали по 29% респондентів.

Серед груп, що представляють клієнтів ОГС, найбільш значною є члени організації (35%), молодь (34% респондентів) та діти (29%), все населення (28%) та інваліди (27%). Наступні за популярністю є такі категорії - ОГС (18%), пенсіонери (16%), професійні групи (15%), студенти (14%) та жінки (13,7%). На графіку 2.3.5 видно розподіл ОГС, які опікуються тією чи іншою групою клієнтів.

ЗАГАЛЬНА КАРТИНА ЗВЕРНЕНЬ



Зазвичай всі вищеперераховані заінтересовані сторони для вирішення певних питань чи проблем або для реалізації ідей та пропозицій звертаються із листом на ім'я голови КМДА (червона стрілка із надписом типові звернення киян).

Цей шлях звернення запускає доручення голови яке відповідно до ланцюгу підпорядкування спочатку потрапляє до профільних заступників, потім до директора профільного департаменту і вже потім до безпосередніх виконавців на містах. Це довгий шлях, але в такому разі адресат отримує гарантію того, що на всіх ланках його звернення буде під особливим контролем. Чи потрібно, наприклад, для висадки кущів чи асфальтуванні ділянки дороги йти саме таким довгим шляхом?

Напевно ні. Адже якщо звернутись до безпосереднього виконавця із профільним питанням, то воно вирішиться значно швидше, безумовно, якщо то є в його компетенції та корелюється із міськими програмами.

Як можна бачити, частина звернень (зелена пунктирна стрілка), яка потрапляє до профільного департаменту або підприємства та корелюється із міською цільовою програмою вирішуються значно швидше та ефективніше.

То ж з якими зверненнями треба звертатись і до кого. Все дуже просто. В Києві є перелік базових стратегічних документів: Стратегія розвитку Києва 2025 в якій відображено міські політики, випимано завдання та заходи які дозволяють в чіткі терміни досягти встановлених

індикаторів. Тобто цей вивчивши цей документ можна зрозуміти яким Київ має бути в 2025 році.

Якщо є бажання внести пропозиції до цього системного документу, безперечно, треба готувати звернення на голову КМДА. Але звернення повинно містити дуже змістовну аналітичну викладку, чіткі досяжні цілі, заходи та завдання. Той хто готує цей лист повинен повністю розбиратись у всіх тонкощах функціонування та життєдіяльності Києва.

З періодичністю зі стратегії міста обираються певні пріоритети на виконанні яких зосереджуються всі ресурси КМДА. Для того, щоб ініціатива мала можливість швидкої реалізації та була врахована в бюджеті для планової реалізації, вона повинна відповідати Стратегії розвитку Києва та обраним пріоритетам на плановий рік.

Таким чином, якщо ви плануєте запровадити, наприклад, новий інноваційний освітній курс, то перед тим як братись до розробки методичних рекомендацій, вивчить терміни в яких для міста буде в пріоритеті відповідний напрямок. Це дасть вам змогу більш ефективно опрацювати пропозицію, знайти партнерів і сформувати якісно опрацьовану пропозицію.

Бюджет міста та міські цільові програми. Вони обов'язково корелюються із пріоритетами та стратегією міста. За виконання міських цільових програм відповідають профільні департаменти, а контролюють їх виконання

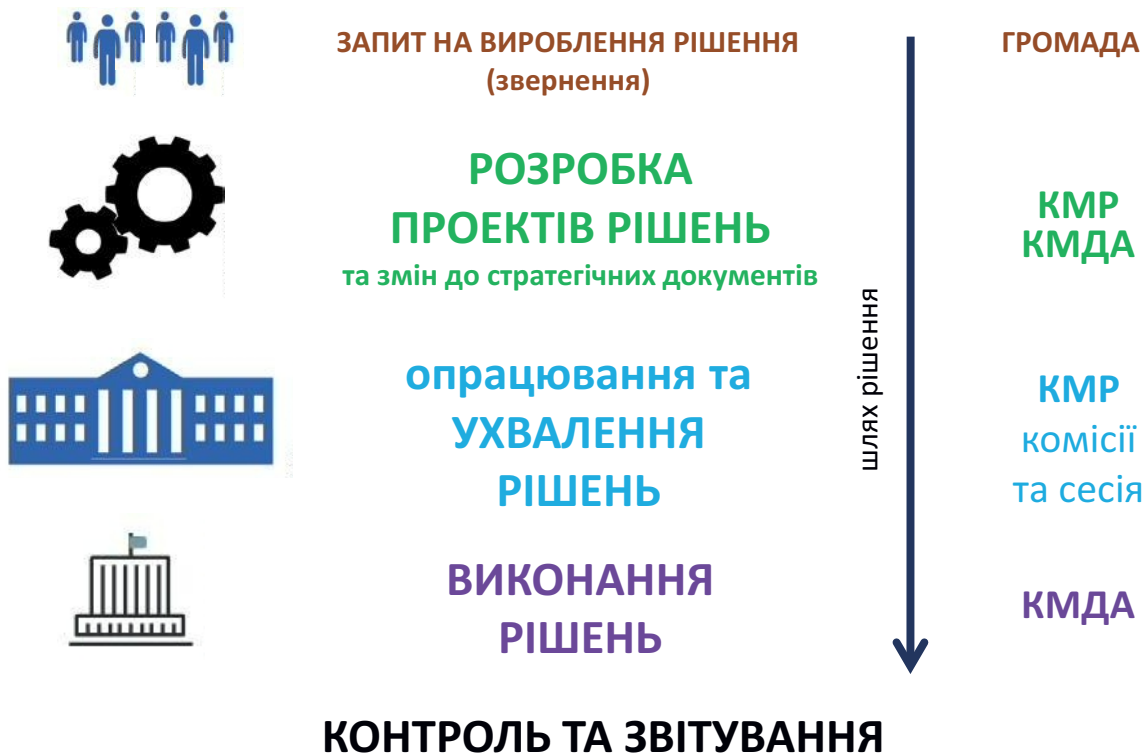
профільні та Перший заступник. Безпосередніми виконавцями на містах є комунальні підприємства та установами.

Отже, якщо ваша проблема стосується конкретного питання, то знаючі відповідну міську цільову програму, звернутись до профільного департаменту або комунального підприємства. Так вона вирішиться більш швидко та ефективно. Якщо ви вже опрацювали мету, завдання та заходи вашого інноваційного освітнього курсу, то звернувшись до профільного департаменту, ви маєте великий шанс, що він опиниться в бюджеті. Безперечно, якщо він корелюється із розділом міської цільової програми, бюджетом, пріоритетами та стратегією Києва.

В місті Києві створено більше 20 інструментів участі, завдяки яким процес просування Вашої ініціативи чи вирішення проблеми стає більш простим, ефективним та результативним. Скориставшись ними (звернення, петиції, міська ініціатива, збори громади за місцем проживання, громадський бюджет, громадська експертиза тощо) ви зможете швидко отримати результат. Головне знати яким із них і в якій ситуації правильно скористатись. Самі популярні інструменти участі вже мають електронні аналоги. Ви можете знайти їх в розділі «Громадськості» на єдиному Офіційному порталі Києва <https://kyivcity.gov.ua/>

Завдяки їх використанню, ви з легкістю пройдете всі етапи узгодження ваших пропозицій.

ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРИЙНЯТТЯ ТА ПОГОДЖЕННЯ РІШЕНЬ В СТРУКТУРІ КМДА



НОРМАТИВНІ АКТИ ЗА НАПРЯМКОМ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕПАРТАМЕНТУ СУСПІЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ)

№ п/п	Назва акту	Електронне посилання
<p>Департамент суспільних комунікацій виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) визначено відповідальним за реалізацію міської цільової програми «Сприяння розвитку громадянського суспільства у м. Києві на 2017-2019 рр.», затвердженою рішенням Київської міської ради від 08.12.2016 № 536/1540</p>		
СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА		
1	Указ Президента України від 26.02.2016 №68/2016 «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні»	http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/68/2016
2	Розпорядження КМДА від 05.07.2016 № 503 «Про утворення Координаційної ради з питань сприяння розвитку громадянського суспільства при виконавчому органі Київської міської ради (Київській міській державній адміністрації)»	http://kievcity.gov.ua/done_img/f/%D0%A0%D0%9A%D0%9C%D0%94%D0%90-503-05072016.pdf
3	План заходів щодо реалізації в місті Києві у 2016 - 2017 роках Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні	http://kievcity.gov.ua/files/2016/11/2/PlanZakhodiv.pdf
СПІВПРАЦЯ З ГРОМАДСЬКИМИ КООРДИНАЦІЙНИМИ РАДАМИ, ДОРАДЧИМИ СЛУЖБАМИ, КОМІТЕТАМИ, СПІЛКАМИ, ІНШЕ		
4	При виконавчому органі Київської міської ради (Київській міській державній адміністрації) та структурних підрозділах створено та діє 70 координаційних рад, дорадчих служб, комітетів, спілок, інше за різними напрямками діяльності	http://kievcity.gov.ua/files/2017/8/1/doradchi_organ.pdf
5	Примірне положення про консультативний, дорадчий та інший допоміжний орган виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), затверджене розпорядженням виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 11.02.2016 № 70	http://kievcity.gov.ua/news/33643.html
СПІВПРАЦЯ З ГРОМАДСЬКОЮ РАДОЮ ПРИ КМДА		
6	Типове положення про громадську раду при міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласній, Київській та Севастопольській міській, районній, районній у м. Києві та Севастополі державній адміністрації, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996	http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF
7	Розпорядження виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 26.07.2017 № 900 «Про затвердження складу Громадської ради при виконавчому органі Київської міської ради (Київській міській державній адміністрації)»	http://kievcity.gov.ua/done_img/f/%D0%A0%D0%9A%D0%9C%D0%94%D0%90-900-26072017.PDF

№ п/п	Назва акту	Електронне посилання
8	Розпорядження виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 12.11.2015 № 1107 «Про затвердження Положення про Громадську раду при виконавчому органі Київської міської ради (Київській міській державній адміністрації)»	http://kievcity.gov.ua/done_img/f/%D0%A0%D0%9A%D0%9C%D0%94%D0%90-1107-12112015.pdf

КОНСУЛЬТАЦІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

9	Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996	http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF
10	Рекомендації щодо взаємодії структурних підрозділів КМДА під час організації консультацій з громадськістю	http://kievcity.gov.ua/content/rekomendacii-shchodo-vzaiemodii-strukturnyh-pidrozdiliv-kmda-pid-chas-organizacii-konsultaciy-z-gromadskisty.html
11	Порядок проведення громадського обговорення під час розгляду питань про присвоєння юридичним особам та об'єктам права власності, які за ними закріплені, об'єктам права власності, які належать фізичним особам, імен (псевдонімів) фізичних осіб, ювілейних та святкових дат, назв і дат історичних подій, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 24.10.2012 № 989	http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/989-2012-%D0%BF
12	Порядок проведення у місті Києві громадського обговорення під час розгляду питань про присвоєння юридичним особам та об'єктам права власності імен (псевдонімів) фізичних осіб, ювілейних та святкових дат, назв і дат історичних подій, затверджений розпорядженням Київського міського голови від 19.08.2014 № 175	http://kievcity.gov.ua/done_img/f/%D0%A0%D0%9A%D0%9C%D0%93-175-19082014.pdf

СПРИЯННЯ ПРОВЕДЕННЮ ГРОМАДСЬКОЇ ЕКСПЕРТИЗИ

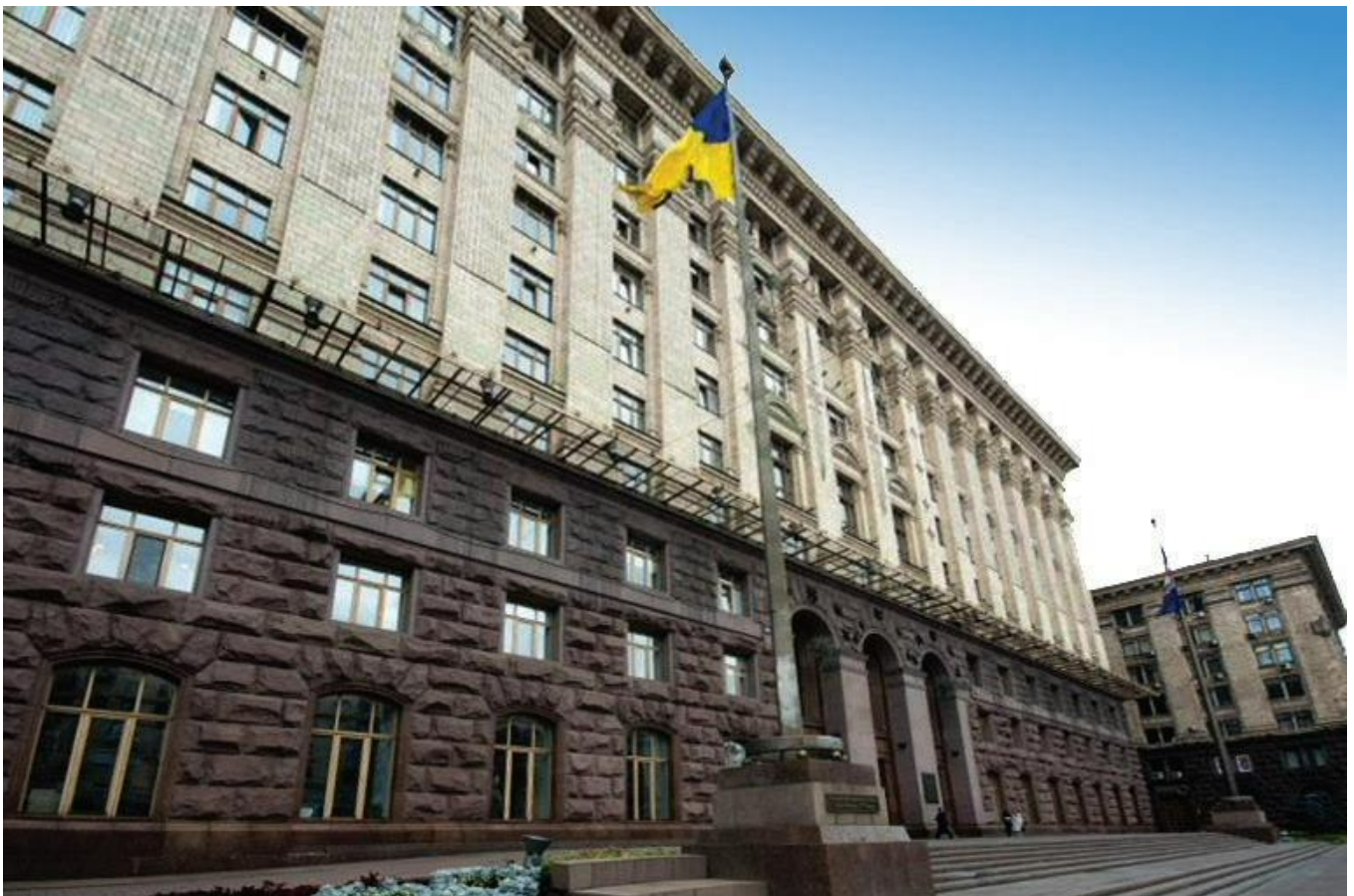
13	Постанова Кабінету Міністрів України від 05.11.2008 № 976 «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади»	http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-%D0%BF
14	Механізм дій виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) у сприянні інститутам громадянського суспільства в проведенні громадської експертизи діяльності виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)	http://kievcity.gov.ua/content/mehanizm-diy-kmda-u-spryanni-institutam-gromadyanskogo-suspilstva-v-provedenni-gromadskoi-ekspertyzy-diyalnosti-kmda.html

СПІВПРАЦЯ З ОГС

15	Проект рішення Київської міської ради «Про деякі питання міського конкурсу проектів «Громадська перспектива: прозора влада та відкрита громада»	Наразі проект рішення підтриманий на сесії Київської міської ради від 21.09.2017 та проходить процедуру реєстрації
16	Наказ Департаменту суспільних комунікацій від 04.09.2017 № 48 «Про визначення успішних практик реалізації громадських ініціатив у вирішенні питань місцевого значення»	http://dsk.kievcity.gov.ua/files/2017/9/25/Nakaz-pro-vyznachennya-uspishnyh-praktyk.pdf

№ п/п	Назва акту	Електронне посилання
ПРОВЕДЕННЯ МАСОВИХ ЗАХОДІВ		
17	Ст.39 Конституції України	http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80
18	Порядок організації та проведення в Києві недержавних масових громадських заходів політичного, релігійного, культурно-просвітницького, спортивного, видовищного та іншого характеру, затверджений рішенням Київської міської ради від 24.06.1999 № 317/418	http://kmr.ligazakon.ua/SITE2/I_docki2.nsf/alldocWWW/988630AC34D6FB2FC22573C0004CA97F?OpenDocument
19	Проект рішення Київської міської ради «Про визначення Порядку організації та проведення недержавних масових громадських заходів релігійного, культурно-просвітницького, спортивного, видовищного характеру у місті Києві»	Наразі проект знаходиться на стадії розробки в юридичному відділі Департаменту суспільних комунікацій
ГРОМАДСЬКІ СЛУХАННЯ		
20	Рішення Київської міської ради від 08.10.2015 № 120/2023 «Про затвердження Порядку організації громадських слухань в місті Києві»	http://kmr.gov.ua/uk/content/poryadok-provedennya-gromadskyh-sluhan
МІСЦЕВІ ІНІЦІАТИВИ		
21	Рішення Київської міської ради від 08.12.2016 № 545/1549 «Про затвердження Порядку внесення та розгляду місцевих ініціатив в місті Києві»	http://kmr.gov.ua/uk/content/poryadok-vnesennya-ta-rozglyadu-miscevyh-iniciatyv
ЕЛЕКТРОННІ ПЕТИЦІЇ		
22	Рішення Київської міської ради від 08.10.2015 № 103/2006 «Про затвердження Положення про порядок подання та розгляду електронних петицій» (зі змінами внесеними рішеннями Київської міської ради від 17.03.2016 № 233/233 та від 09.02.2017 № 817/1821)	http://kmr.gov.ua/uk/content/poryadok-rozglyadu-elektronnyh-petyciy
ГРОМАДСЬКИЙ БЮДЖЕТ		
23	Рішення Київської міської ради від 22.12.2016 № 787/1791 «Про затвердження Положення про громадський бюджет міста Києва»	http://kmr.gov.ua/uk/provisions-public-budget
РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОСНІВ В МІСТІ КИЄВІ		
24	Розділ XI Конституції України «Місцеве самоврядування»	http://dneprtest.dp.ua/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=48:konstituciya&catid=37:laws&limitstart=10
25	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80
26	Закон України «Про столицю України – місто-герой Київ»	http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/401-14
27	Закон України «Про органи самоорганізації населення»	http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2625-14
28	Статут територіальної громади міста Києва	http://kmr.gov.ua/uk/content/statut-terytorialnoyi-gromady-mista-kyyeva

№ п/п	Назва акту	Електронне посилання
29	Рішення Київської міської ради від 26.09.2002 № 10/170 «Про органи самоорганізації населення у м. Києві»	http://kmr.ligazakon.ua/SITE2/I_docki2.nsf/alldocWWW/61E0D0FD6C975FBCC22573C000532D57?OpenDocument
30	Рішення Київської міської ради від 13.11.2014 № 372/372 «Про затвердження Положення здійснення органами самоорганізації населення контролю за якістю проведення ремонтів у житлових будинках, переданих до сфери управління районних в місті Києві державних адміністрацій»	http://kmr.ligazakon.ua/SITE2/I_docki2.nsf/alldocWWW/4E4040E36A9931AFC2257D9E006DE8FB?OpenDocument
31	Наказ Департаменту суспільних комунікацій від 03.04.2017 № 23 «Про затвердження аплікативної форми проектів та програм міського конкурсу розвитку місцевого самоврядування»	http://dsk.kievcity.gov.ua/content/misky-konkurs-proektiv-ta-program-rozvytku-miscevogo-samovryaduvannya2017.html
32	Розпорядження виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 27.02.2017 № 223 «Про проведення міського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування»	http://dsk.kievcity.gov.ua/content/misky-konkurs-proektiv-ta-program-rozvytku-miscevogo-samovryaduvannya2017.html
33	Розпорядження виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 24.07.2017 № 872 «Про деякі питання міського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування»	http://dsk.kievcity.gov.ua/content/misky-konkurs-proektiv-ta-program-rozvytku-miscevogo-samovryaduvannya2017.html





7 КАРТУВАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯН ДО ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ПОЛІТИК У КИЄВІ.

Виклики і можливості залучення жителів у Києві



аналітичний центр

2019. Дослідження здійснене Аналітичним центром CEDOS в рамках впровадження проекту Ради Європи «Сприяння участі громадян у демократичному процесі прийняття рішень в Україні».

1. МЕТОДОЛОГІЯ

Мета цього дослідження – виявити можливості і перешкоди залучення громадян і громадян на різних етапах розробки і прийняття рішень органами публічної влади у Києві.

Цілі дослідження:

- ідентифікувати точки входу громадян і громадян до процесу розробки політик на різних його етапах;
- ідентифікувати усі законодавчі вимоги до залучення громадян і громадян до процесу прийняття рішень у Києві;
- оцінити процес прийняття рішень і точки входу до нього, а також пояснити, як процедури працюють на практиці і чи виконуються законодавчі вимоги.

Для ілюстрації результатів дослідження було розглянуто два приклади: прийняття рішення щодо реконструкції Контрактової площі, а також прийняття рішення про бюджет Києва.

Методологічно дослідження складалося з двох частин: аналізу документів і якісного соціологічного дослідження. Серед документів, які аналізувалися, були нормативно-правові акти, сайти органів влади, соціальні мережі і засоби масової інформації.

В рамках якісного соціологічного дослідження було проведено 6 глибинних інтерв'ю з представницями і представниками органів публічної влади і громадянського суспільства. 2 з них працюють директорами різних департаментів Київської міської державної адміністрації (КМДА), 2 – раніше працювали в КМДА на низових посадах або є радниками службовців КМДА і зараз долучаються до проектів КМДА на громадських засадах, 2 – займаються громадським активізмом або працюють в громадських організаціях. 3 з опитаних організували або брали участь у процесі залучення громадян і громадян до прийняття рішення щодо реконструкції Контрактової площі, 3 – прийняття рішення щодо бюджету Києва.

2. ТОЧКИ ВХОДУ ГРОМАДЯН ДО ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ПОЛІТИК

2.1. Матриця громадської участі

Кодекс кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішення, ухвалений на Конференції міжнародних неурядових організацій Ради Європи 1 жовтня 2009 року, виділяє 4 ступені залучення громадян і громадян до процесу прийняття рішень: інформація, консультація, діалог, партнерство. Цей же Кодекс виділяє 6 етапів процесу прийняття політичного рішення: встановлення порядку денного, складання проекту, прийняття рішення, здійснення, моніторинг, повторне формулювання.

У таблиці 1 візуалізовані механізми різних рівнів громадської участі на різних етапах процесу розроблення політичних рішень у Києві, передбачені національними та місцевими нормативно-правовими актами.

2.2. Встановлення порядку денного

Інформація. Для реалізації громадянської участі у встановленні порядку денного на рівні інформації органи влади забезпечують публічність своєї роботи, а організації громадянського суспільства мають можливість займатися адвокацією і поширенням своїх ідей.

КМДА, більшість її структурних підрозділів, а також Київська міська рада мають офіційні сайти, а також сторінки у соціальних мережах, в основному, Facebook.

Органи влади зобов'язані оприлюднювати інформацію про свою організаційну структуру, місію, функції, повноваження, основні завдання, напрями діяльності та фінансові ресурси; нормативно-правові засади діяльності; перелік та умови отримання послуг, що надаються цими органами; механізми та процедури громадської участі; адресу, номери телефонів і електронну пошту самого органу, його керівника чи керівниці, заступників і заступниць, а також керівниць і керівників структурних підрозділів. Крім цього, на своїх сайтах та Єдиному державному веб-порталі відкритих даних органи влади

ТАБЛИЦЯ 1 Механізми різних рівнів громадської участі на різних етапах процесу розроблення політичних рішень у Києві, передбачені національними та місцевими нормативно-правими актами.

Рівні участі	Партнерство	<ul style="list-style-type: none"> - Консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи 	<ul style="list-style-type: none"> - Консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи 	<ul style="list-style-type: none"> - Консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи - Громадський бюджет 	<ul style="list-style-type: none"> - Конкурси для громадських організацій - Консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи - Громадський контроль у сфері благоустрою - Органи самоорганізації населення 	<ul style="list-style-type: none"> - Органи самоорганізації населення - Консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи - Громадська експертиза 	<ul style="list-style-type: none"> - Консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи
	Діалог	<ul style="list-style-type: none"> - Збори мешканців за місцем проживання - Громадська рада - Консультації з громадянськістю 	<ul style="list-style-type: none"> - Громадська рада - Консультації з громадянськістю 	<ul style="list-style-type: none"> - Відкриті пленарні засідання 	<ul style="list-style-type: none"> - Консультації з громадянськістю 	<ul style="list-style-type: none"> - Громадська рада - Консультації з громадянськістю - Відкриті засідання комісій і пленарні засідання 	<ul style="list-style-type: none"> - Консультації з громадянськістю
	Консультація	<ul style="list-style-type: none"> - Громадські слухання - Звернення громадян - Електронні петиції - Контактний центр 1551 - Особистий прийом - Громадські приймальні депутатів Київської міської ради - Консультації з громадянськістю 	<ul style="list-style-type: none"> - Відкриті засідання комісій - Громадські слухання - Консультації з громадянськістю - Органи самоорганізації населення 	<ul style="list-style-type: none"> - Відкриті пленарні засідання 	<ul style="list-style-type: none"> - Консультації з громадянськістю 	<ul style="list-style-type: none"> - Громадські слухання - Звернення громадян - Контактний центр 1551 - Консультації з громадянськістю - Публічні звітування 	<ul style="list-style-type: none"> - Консультації з громадянськістю

Рівні участі	Інформація	- Публікація інформації на офіційних сайтах і в друкованих виданнях	- Мирні зібрання	- Поширення інформації через засоби масової інформації	Встановлення порядку денного	Етапи процесу прийняття політичних рішень	
		- Публікація інформації на офіційних сайтах і в друкованих виданнях	- Мирні зібрання	- Поширення інформації через засоби масової інформації	Складання проекту		
		- Публікація інформації на офіційних сайтах і в друкованих виданнях	- Поширення інформації через засоби масової інформації	Прийняття рішення	Здійснення	Моніторинг	Повторне формулювання

зобов'язані публікувати стандартний набір відкритих даних, визначений постановою Кабінету міністрів.

Для актуалізації певних питань і винесення їх на порядок денний представниці і представники громадянського суспільства використовують своє право на публікації у засобах масової інформації, мирні зібранні (мітинги, акції), а також проведення інших публічних заходів. Для швидкого надання відповіді на такі адвокаційні заходи, регламент КМДА передбачає пришвидшене погодження проектів розпоряджень, що видаються по факту реагування на публікації у засобах масової інформації.

Консультація. На рівні консультацій існують такі точки входу громадян до встановлення порядку денного як громадські слухання, звернення громадян, електронні петиції, місцеві ініціативи, Контактний центр 1551, особистий прийом, громадські приймальні депутатів і депутаток Київської міської ради, а також консультації з громадськістю.

Громадські слухання дають можливість громадянам внести певні питання на розгляд органів влади. Вони можуть бути ініційовані як органами влади, так і ініціативними групами громадян і громадян (за умови збору від 100 до 500 підписів підтримки, залежно від рівня, на якому проводяться громадські слухання). Повідомлення про проведення громадських слухань обов'язково розміщується на сайті КМДА і в комунальній газеті «Хрещатик», відповідальність за це несе секретар або секретарка Київради. Протокол громадських слухань оприлюднюється у 10-денний термін. Пропозиції громадських слухань є обов'язковими до розгляду органами місцевого самоврядування, а ініціаторка чи ініціатор слухань має право бути присутнім під час розгляду пропозицій слухань міською радою. Інформування про результати розгляду відбувається шляхом публікації прийнятого рішення в газеті «Хрещатик» та на сайті Київради, щоправда, терміни таких публікацій не визначені.

Громадянки і громадяни мають право звертатися до органів влади зі зверненнями – зауваженнями, скаргами, пропозиціями, заявами або клопотаннями – у письмовій або усній формі за допомогою телефону, особистої зустрічі, поштою або через інтернет. Крім цього, звернення можна подавати через Контактний центр 1551. Усі звернення підлягають обов'язковому розгляду у термін не більше одного місяця, після чого людині, яка подала звернення, надається відповідь.

Одним з видів звернення є участь в особистому прийомі громадян посадовцями і посадовцями КМДА. Проведення регулярного прийому є обов'язковим. Графік прийому, а також телефони для запису публікуються на сайті КМДА. Крім особистого прийому, службовиці і службовці також регулярно проводять прямі телефонні лінії. Депутатки і депутати Київської міської ради також проводять прийом. Кожен депутат і кожна депутатка має право мати одну громадську приймальню, утримання якої оплачується з бюджету. Прийом у ній ведуть як самі депутатки і депутати, так і їхні помічниці й помічники. Інформація про роботу депутатських приймалень публікується у газеті «Хрещатик», а також доступна на сайті Київради.

Електронні петиції є одним з видів звернень громадян. Вони подаються до Київської міської ради через її сайт або сторонні сайти. Якщо протягом 3 місяців петиція не набрала 10 000 голосів, вона розглядається як звичайне звернення громадян, якщо набрала – за спеціальною процедурою. Петицію розглядають відповідні структурні підрозділи КМДА і комісії Київради, після чого, протягом 10 днів після набрання необхідної кількості голосів, мер або мерка має дати відповідь щодо підтримки або обґрунтованої відмови петиції. Протягом дня ця відповідь публікується на сайті Київради. Положення про порядок подання та розгляду електронних петицій передбачає також спеціальну процедуру участі і контролю авторок і авторів петицій за їхнім виконанням.

Механізм місцевої ініціативи передбачає винесення на розгляд Київської міської ради певного питання. Для цього потрібно, щоб ініціативна група не менше, як з 5 осіб, повідомила міську раду про початок збору підписів на підтримку ініціативи. Після цього, протягом 30 днів потрібно зібрати 1000 підписів. Місцева ініціатива може містити, а може не містити проект рішення ради, який пропонується розглянути. Ініціативну групу мають повідомляти про всі етапи розгляду ініціативи у раді, а її представниця чи представник має право бути присутнім і виступати на усіх засіданнях, де розглядається ініціатива, включно з пленарним засіданням міської ради. Інформація про прийняте рішення публікується у засобах масової інформації та на сайті Київради.

Консультації з громадськістю проводяться як у вигляді публічних громадських обговорень, так і у вигляді вивчення громадської думки. Під публічними громадськими обговореннями маються на увазі конференції, семінари, форуми, громадські слухання, круглі столи, збори, зустрічі з громадськістю, громадські приймальні, теле- або радіодебати, дискусії, діалоги, інтерв'ю та інші теле- і радіопередачі, інтернет-конференції, телефонні гарячі лінії, а також «інтерактивне спілкування в інших сучасних формах». Під вивченням громадської думки мається на увазі проведення соціологічних досліджень, аналіз матеріалів засобів масової інформації та аналіз звернень громадян. План проведення консультацій з громадськістю визначається на початку року і публікується на сайті органів влади, а також у засобах масової інформації, однак, за потреби, консультації можуть проводитися і не за планом. Обов'язковими елементами публічних обговорень є оприлюднення інформації про проведення обговорення, забезпечення репрезентативності соціальних груп населення, урахування результатів обговорення під час прийняття рішення, а також оприлюднення у засобах масової інформації і на сайтах органів влади результатів обговорення, прийнятого рішення, його обґрунтування і відомостей про врахування поданих пропозицій. Строк проведення громадського обговорення повинен бути не меншим за 1 місяць. Усі надані пропозиції чи зауваження обов'язково фіксуються, вивчаються і аналізуються, а узагальнені пропозиції та зауваження подаються на розгляд органу влади.

Діалог. На рівні діалогу формами громадської участі у встановленні порядку денного є загальні збори мешканців за місцем проживання, громадська рада, а також певні форми консультацій з громадськістю, які передбачають двосто-

ронній діалог, наприклад, конференції, семінари, форуми, круглі столи, дискусії, діалоги.

Загальні збори мешканців за місцем проживання можуть бути ініційовані як органами влади, так і громадськими ініціативними групами. Рішення загальних зборів, підписане більш ніж 100 учасницями та учасниками, є обов'язковим до розгляду Київрадою.

Громадська рада про КМДА є постійно діючим органом, до складу якого входять представниці і представники різних організацій громадянського суспільства. Рішення громадської ради носять рекомендаційний характер для КМДА, а її пропозиції є обов'язковими до розгляду. Про рішення КМДА, прийняте за розглядом пропозицій громадської ради, протягом 10 днів повідомляється громадській раді і на сайті КМДА. Для участі в установчих зборах, на яких формується склад громадської ради, можуть зареєструватися різні громадські організації, що діють у Києві. Зі складу учасниць та учасників установчих зборів вони обирають до 35 членів громадської ради. Час і місце проведення зборів, а також порядок реєстрації на них оприлюднюється за 45 днів на сайті КМДА. Засідання громадської ради є відкритими і повідомлення про їхнє проведення публікуються на сайті КМДА.

Партнерство. На рівні партнерства громадянки і громадяни можуть брати участь у встановленні порядку денного за допомогою консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів КМДА. До таких органів належать комісії, координаційні ради, ради, міжвідомчі робочі групи, робочі групи і організаційні комітети. Ці органи утворюються розпорядженням КМДА і до їхнього складу можуть за згодою входити представниці і представники установ і організацій, у томі числі, організацій громадянського суспільства.

2.3. Складання проекту

Інформація. На рівні інформації механізми громадянської участі у складанні проекту є тими ж самими, що й на етапі встановлення порядку денного. Щоправда, на цьому етапі до органів влади є інші вимоги з приводу того, яка інформація має бути публічною.

Відповідно до регламенту, проекти розпоряджень КМДА нормативно-правового характеру оприлюднюються на її сайті не пізніше, як за 20 днів до видання розпорядження. Відповідальним за це є розробник розпорядження. Аналогічно, проекти рішень Київради нормативно-правового характеру, підготовлені підрозділами КМДА, мають оприлюднюватися на її сайті не пізніше, як за 20 днів до дня розгляду на пленарній сесії. При підготовці розпорядження з питань, що стосуються прав людей з інвалідністю, проект надсилається міським громадським організаціям інвалідів і їх спілкам.

Відповідно до регламенту Київради, інформація про час і місце її пленарних засідань, порядки денні, а також скан-копії рішень і супровідних матеріалів публікуються на сайті ради щонайменше за 7 днів, а у виняткових випадках – щонайменше за 1 день до засідання.

Консультація. Подібно до рівня інформації, на рівні консультацій на етапі складання проекту використовуються ті

ж механізми громадської участі, що й на етапі встановленні порядку денного, зокрема, громадські слухання та консультації з громадськістю. Однак, вони проводяться вже не щодо загальної проблематики, а стосовно конкретної концепції чи проекту рішення.

На етапі складання проекту також застосовується спеціальний формат громадських слухань - громадські слухання щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проектів містобудівної документації на місцевому рівні. В рамках цієї процедури, окрім самих громадських слухань, протягом не менш, ніж місяця, відбувається громадське обговорення – збір пропозицій до опублікованого проекту містобудівної документації.

На етапі складання проекту обов'язковими є консультації з громадськістю щодо перейменування вулиць чи інших топонімів, а також проектів регуляторних актів. Такі консультації здійснюються протягом місяця шляхом голосування і надання пропозицій через спеціальний розділ на сайті КМДА. Відповідно до регламенту, на публічне громадське обговорення за рішенням голови КМДА можуть бути винесені також інші питання, які зачіпають інтереси населення міста, мають важливе соціально-економічне значення для його розвитку, в тому числі, щодо будівництва.

Під час підготовки проектів до розгляду Київською міською радою, вони розглядаються її комісіями. На засіданнях цих комісій мають право бути присутніми і виступати представники і представники засобів масової інформації, громадянки і громадяни. Інформація про засідання комісій публікується на сайті міської ради не пізніше, ніж за 2 дні. На цьому ж сайті ведеться онлайн-трансляція засідань, а протягом 7 днів після засідань там публікуються протоколи.

Право подавати пропозиції до проекту місцевого бюджету та програм розвитку мають органи самоорганізації населення.

Діалог. На рівні діалогу громадянська участь на етапі складання проекту рішення може відбуватися за допомогою тих же механізмів, що і на етапі визначення порядку денного: це громадська рада і консультації з громадськістю.

Відповідно до регламенту КМДА, до розробки проекту розпорядження можуть залучатися науковиці і науковці, інші фахівчині і фахівці, а також представниці і представники об'єднань громадян.

Партнерство. На рівні партнерства, до складання проекту можна долучатися за допомогою роботи у складі консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів КМДА.

2.4. Прийняття рішення

Інформація. Відповідно до регламенту КМДА, розпорядження нормативно-правового характеру оприлюднюються в газеті «Хрещатик», а також розміщуються на сайті адміністрації протягом 5 днів.

Відповідно до регламенту Київради, доступ до її засідань є вільним за реєстрацією на сайті ради. Присутніми можуть бути перші 60 людей, які встигли зареєструватися. Засідання ради транслюються онлайн на її сайті. Протоколи, стено-

грами, рішення, а також поіменні результати голосування також розміщуються на сайті, а рішення публікуються у газеті «Хрещатик».

Консультація і діалог. На етапі прийняття рішення громадянська участь на рівні консультації і діалогу полягає в можливості присутності і права голосу на пленарних засіданнях міської ради.

Партнерство. На рівні партнерства громадянська участь у прийнятті рішення можлива через входження до складу консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів КМДА, наприклад, конкурсних комісій в рамках конкурсів на зайняття посад державної служби або конкурсів з перевезення пасажирів на автобусних маршрутах загального користування.

Ще одним механізмом партнерства на етапі прийняття рішення є громадський бюджет. За допомогою цього інструменту люди можуть подавати проекти. Вони проходять експертизу відповідних структурних підрозділів КМДА, а потім виносяться на рейтингове громадське онлайн-голосування, проекти-переможці якого отримують фінансування з бюджету Києва. Контроль за процесом громадського бюджету здійснює громадська бюджетна комісія, до складу якої входять представниці і представники громадянського суспільства, обрані в результаті громадського онлайн-голосування. Положення про громадський бюджет міста Києва передбачає також особливу процедуру участі і контролю авторок і авторів проектів-переможців за їхньою реалізацією.

2.5. Здійснення

Інформація. На етапі здійснення політики важливими елементами відкритої інформації є онлайн-системи «Відкритий бюджет» (візуалізація запланованих і фактичних доходів і витрат бюджету), «Прозорий бюджет» (інформація про всі трансакції з використання бюджетних грошей), а також «ProZorro» (публічні закупівлі).

Консультація і діалог. На етапі здійснення політики громадянська участь на рівні консультації і діалогу передбачена у вигляді різних форматів консультацій з громадськістю, наприклад, конференцій, семінарів, форумів, круглих столів, зустрічей з громадськістю, діалогів, дискусій, нарад.

Партнерство. На рівні партнерства, окрім участі в роботі консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів, громадянки і громадяни можуть брати участь у процесі здійснення політик за допомогою конкурсів для громадських організацій, а також громадського контролю.

Конкурси для громадських організацій передбачають надання фінансової підтримки з бюджету Києва для реалізації розроблених ними проектів в межах виконання міських цільових програм. Таким чином, ці конкурси є делегуванням громадським організаціям функцій органу виконавчої влади. Кожен з конкурсів має окремі правила участі. Протягом 2018-2019 років у Києві проводилися конкурс проектів, розроблених молодіжними та дитячими громадськими організаціями, конкурс проектів «Громадська перспектива: прозора влада та активна громада», конкурс проектів та

програм розвитку місцевого самоврядування, конкурс з відбору громадських організацій для надання фінансової підтримки з бюджету в межах виконання міської цільової програми «Соціальне партнерство».

На етапі впровадження політики органи влади можуть делегувати громадянам виконання частини своїх повноважень. Прикладом цього є громадські інспектори з благоустрою, яким можуть бути надані повноваження проводити перевірки і складати протоколи про порушення благоустрою населених пунктів. Іншим прикладом є органи самоорганізації населення, яким місцева рада може делегувати частину своїх повноважень.

2.6. Моніторинг

Інформація. На етапі моніторингу існують певні вимоги до публічної звітності органів влади. Так, відповідно до регламенту КМДА, річний звіт про результати діяльності розміщується на її сайті і в комунальних засобах масової інформації. На сайті Київради розміщуються звіти депутатів і депутатських фракцій. Крім цього, на сайті публікуються річні звіти про виконання бюджету та програми економічного і соціального розвитку, щоквартальна інформація про виконання бюджету, звіти про відстеження результативності регуляторних актів. На сайті також може публікуватися інформація про виконання міських цільових програм, однак, не для всіх міських цільових програм ця інформація публікується.

Ще одним інструментом громадського моніторингу є запити на публічну інформацію. Громадянки і громадяни мають право звертатися до органів влади та отримувати від них інформацію, що носить публічний характер. Запит може бути наданий у різних формах: усно, письмово, поштою, факсом, електронною поштою, телефоном. Орган влади зобов'язаний протягом 5 днів надати відповідь або мотивовану відмову. У разі потреби, термін розгляду запиту може бути продовжений до 20 днів.

Консультація. На рівні консультації громадський моніторинг може звершуватися за допомогою звернень і скарг громадян, а також публічного заслуховування звітів.

Механізм звернення громадян, який реалізовується, у тому числі, через Контактний центр 1551, особистий прийом та громадські приймальні депутатів, дозволяє збирати скарги і пропозиції, які свідчать про проблеми у реалізації політик і дозволяють виправляти ці недоліки. Органи влади мають узагальнювати і аналізувати отриману таким чином інформацію для коригування своєї діяльності.

Відповідно до регламенту Київради, мер або мерка не рідше одного разу на рік звітує про свою діяльність на посаді на відкритій зустрічі з громадянками і громадянами. Щороку, а також на вимогу органів самоорганізації населення або зборів громадян, якщо протокол таких зборів містить не менше 100 підписів, депутати і депутати Київради зобов'язані надати звіт про свою роботу. Інформація про час і місце проведення звіту публікується на сайті Київради не пізніше, як за 7 днів до події.

Однією з форм заслуховування звітів органів влади є гро-

мадські слухання. Відповідно до статуту Києва, громадські слухання з питань, віднесених до відання міського голови та Київради, проводяться не рідше одного разу на рік. Крім цього, предметом громадських слухань можуть бути звіти посадових осіб місцевого самоврядування, а також підприємств, установ і організацій комунальної форми власності.

Діалог. Моніторинг на рівні діалогу відбувається за допомогою участі у засіданнях комісій Київради та пленарних засіданнях самої ради, під час яких відбувається звітування міських службовців і службовиць. Так, на вимогу комісії, але не рідше одного разу на рік, керівниці і керівники структурних підрозділів КМДА зобов'язані звітувати про свою діяльність. Крім цього, бюджетна комісія Київради щокварталу розглядає інформацію про хід виконання бюджету і програми економічного та соціального розвитку. У свою чергу, міська рада щороку затверджує звіт про виконання бюджету і цієї програми.

Повноваження у сфері моніторингу має також громадська рада. Зокрема, вона здійснює громадський контроль за врахуванням КМДА пропозицій та зауважень громадськості, забезпечення ним прозорості та відкритості своєї діяльності.

Партнерство. На рівні партнерства, окрім участі у консультативних, дорадчих та інших допоміжних органах КМДА, громадський моніторинг може здійснюватися за допомогою громадської експертизи. Цей механізм дає можливість громадським об'єднанням здійснити аудит діяльності певного органу виконавчої влади. Потрібно звернутися з заявою на проведення експертизи, після чого орган влади протягом 7 днів зобов'язаний видати розпорядження про її проведення, а потім – надавати всі запитувані документи. Крім цього, організація, яка проводила експертизу, має право участі у розгляді відповідним органом її результатів. Надані пропозиції повинні враховуватися при прийнятті рішень, для чого орган влади має розробити відповідний план заходів. Результати експертизи, а також розгляду її пропозицій, обов'язково публікуються на сайті відповідного органу влади.

Крім цього, у Києві існує процедура участі органів самоорганізації населення у здійсненні контролю за якістю ремонтів житлових будинків. По-перше, вони мають право надавати пропозиції і погоджувати плани щодо ремонту. По-друге, ці органи мають право повідомляти замовникам ремонтів про порушення при їх проведенні, що є підставою для оцінки якості виконаних робіт і повернення коштів за неналежне виконання.

2.7. Повторне формулювання

На етапі повторного формулювання працюють ті ж самі точки входу громадянок і громадян до процесу розробки політик, що й на попередніх етапах. На рівні інформації це публічність інформації, взаємодія з засобами масової інформації та інші адвокаційні інструменти, які використовують організації громадянського суспільства. На рівні консультації та діалогу передбачені різні процедури звернень

і формати зустрічей, а також консультацій з громадськістю. На рівні партнерства, як і на інших етапах, можлива громадська участь у роботі консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів КМДА.

3. ОЦІНКА ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ПОЛІТИК І ТОЧОК ВХОДУ ГРОМАДЯН

3.1. Процес розробки політик

Основним документом, який визначає напрямок розвитку Києва, є його стратегія. На основі стратегії міста можуть розроблятися галузеві стратегії або концепції, наприклад, генеральний план, концепція управління комунальним сектором, концепція розвитку велосипедної інфраструктури. Наступним рівнем є міські цільові програми, в рамках яких відбувається фінансування певних проектів і структурних підрозділів КМДА. Якщо громадянки і громадяни будуть поінформовані про цю ієрархію планів, то конкретні рішення органів влади в рамках реалізації цих планів не будуть ставати для них неочікуваними.

На думку службовців і службовиць КМДА, відповідальних за розробку і втілення стратегії, стратегія, міські цільові програми і бюджет є узгодженими між собою. Натомість, представниці і представники інших структурних підрозділів і громадянського суспільства не бачать цього зв'язку або кажуть, що він працює погано. Бувають випадки, коли дії органів влади суперечать принципам, записаним у стратегії міста. Одна з респонденток наводила приклад того, що навіть попри наявність відповідної міської цільової програми, у органів влади є проблеми з розумінням плану дій, реалізація якого призведе до реалізації цілей, записаних у стратегії.

За словами одного з респондентів, для повного виконання усіх міських цільових програм необхідно у 8-9 разів більше фінансування, ніж реально доступно. Причиною є недостатньо якісне галузеве планування, стратегування і пріоритизація. Внаслідок цього рішення про фінансування проектів приймається вищими керівниками міста «інтуїтивно».

На думку одного з посадовців КМДА, більшість департаментів не виконують свою основну функцію – формування державної політики у відповідній галузі. Якщо департамент формує політику, то це є радше винятком, ніж правилом. Причинами цього називають недостатню кількість ресурсів, компетенцій, пропозицій громадянок і громадян. Наслідком є те, що управління відбувається несистемно: тактично, а не стратегічно.

На думку респонденток і респондентів, проблемою є недостатній рівень злагодженості і скоординованості роботи різних підрозділів КМДА. Проекти розпоряджень довго перебувають на етапі погодження між різними заінтересованими підрозділами. Представниця громадянського суспільства каже, що інколи дізнається про певні дії кому-

нального підприємства швидше, ніж департамент, якому це комунальне підприємство формально підпорядковане. Ефективним способом вирішення цієї проблеми респондентки і респонденти називають проведення регулярних нарад з залученням безпосередніх виконавців проекту.

3.2. Точки входу громадян

Точки входу громадянок і громадян існують на всіх етапах і рівнях прийняття рішень. Найбільше їх є на першому етапі – встановлення порядку денного. Існує цілий ряд способів, за допомогою яких громадянки і громадяни можуть звернутися до органів влади або внести певне питання чи пропозицію на розгляд.

На етапі складання проекту громадська участь передбачається здебільшого на пізніх стадіях, коли проект рішення вже складений і пройшов погодження заінтересованих структурних підрозділів всередині КМДА. Це суттєво ускладнює можливості громадянського суспільства вплинути на проект систематично, а не лише точково.

Інколи стаються випадки формального виконання органами влади своїх обов'язків щодо залучення громадянок і громадян до погодження рішень, які вже фактично були прийнятні. Так, за останні кілька років відбулося кілька випадків, які характеризуються експертками та експертами як намагання сфальсифікувати або штучно ускладнити доступ до громадських слухань. Першим випадком були громадські слухання стосовно будівництва торгового центру над станцією метро Героїв Дніпра, до участі в яких спочатку не допускали всіх охочих. Другим випадком були громадські слухання щодо підвищення вартості проїзду в громадському транспорті, які проводилися фактично за містом на території автобусного депо, до якого дуже важко і довго добиратися громадським транспортом.

Одним з факторів, який знижує ефективність громадського залучення у формі публічних зустрічей, робочих груп та засідань є низька якість модерації, відсутність професійної незалежної фасилітації таких подій, а також відсутність у частини службовиць і службовців розуміння, навіщо потрібна фасилітація.

Представниці КМДА говорять про те, що визначення громадських потреб через депутатів і депутаток Київради є загалом ефективним методом. Однак, за їхніми словами, робота депутаток і депутатів не завжди є системною. З одного боку, вони відстоюють інтереси свого округу, щоби це допомогло їм переобратися, і не завжди думають комплексно про інтереси всього міста. З іншого боку, не всі депутатки і депутати проводять роботу у районах, де розташовані їхні округи, а також у галузях, якими займаються в рамках своєї комісії. З огляду на це, внесені ними поправки до проектів рішень інколи є несистемними.

Органи влади, в основному, виконують вимоги щодо публікування усієї необхідної інформації на своїх офіційних сайтах. Деякі структурні підрозділи публікують онлайн навіть більше інформації, ніж формально вимагається. Щоправда, представниці і представники громадянського суспільства кажуть про те, що ця інформація не завжди є зро-

зумілою для людей, які не володіють фаховими знаннями.

На етапі здійснення політики залучення громадян і громадян є обов'язковим лише на рівні інформування, тому відбувається лише за наявності політичної волі відповідальних посадовців чи посадовців. Одним з бар'єрів громадської участі під час здійснення політик є непрозорість цього етапу і відсутність зрозумілого тайм-менеджменту, тобто фіксованих строків виконання певних дій. Інформацію про прогрес у реалізації проектів доводиться отримувати за допомогою запитів на інформацію або особистих контактів, що забирає час обох сторін. Було б корисно, якби на офіційному сайті містився перелік проектів, які зараз реалізуються, з детальним зазначенням статусу і дедлайнів виконання різних завдань в рамках цих проектів. Крім того, важливою є також відкритість робочої документації, як на етапі розробки, так і у вигляді публікування вже затверджених документів.

За словами активісток і активістів, поширеною є практика, коли громадська ініціатива була повністю або частково підтримана органом влади, але реалізовується дуже повільно. Ймовірними причинами таких дій опитані називають відсутність мотивації службовців і службовців змінювати наявний стан справ, а також реалізовувати проекти, у яких вони не бачать корупційного інтересу. За словами респондентів, пришвидшити реалізацію проектів можуть медіа-кампанії підтримки. Натомість, затримки у реалізації виникають через необхідність проходження різних бюрократичних процедур, наприклад, підготовки усієї необхідної документації чи відведення земельних ділянок. Інколи затримки стаються через неузгодженість дій різних структурних підрозділів КМДА чи комунальних підприємств, коли для реалізації певного проекту потрібно інтегрувати роботу, яку вони раніше виконували порізно. Громадські активісти наводять приклади, коли під тиском адміністрація приймала рішення, які неможливо виконати у відведені терміни.

Такі механізми громадянської участі, як громадська експертиза, місцева ініціатива та громадський контроль у сфері благоустрою застосовуються у Києві порівняно рідко. Серед різних форм консультацій з громадськістю найрідше застосовуються ті, які передбачають проведення відкритих публічних заходів.

Найефективнішою точкою входу громадян і громадян до процесу розробки політик посадовці КМДА називають звернення до профільних структурних підрозділів – головних розпорядників бюджетних коштів. Натомість, представники і представниці громадянського суспільства найбільш ефективними називають звернення до депутаток і депутатів, а також медіа-кампанії. Депутатки чи депутати можуть винести певне питання на розгляд профільної комісії Київської ради. Широкого розголосу у медіа набувають розслідування, зокрема, антикорупційні, а також публічні акції чи мітинги. Найкраще, коли ці два шляхи – звернення до депутаток і депутатів, а також медіа-кампанії – поєднуються.

Загалом, органи влади виконують формальні вимоги щодо застосування тих механізмів громадянської участі, які є обов'язковими. Ці механізми, здебільшого, стосуються рівнів інформації і консультації. Натомість, на рівнях діало-

гу і партнерства рішення про залучення чи не залучення частіше залишається на розсуд органів влади, що робить їх менш системними. Проведення цих форм громадського залучення залежить від особистості відповідного посадовця чи посадовиці.

3.3. Ресурси

В структурі КМДА існує Департамент суспільних комунікацій, а також Управління інформаційного забезпечення та доступу до публічної інформації, які відповідають за ведення офіційного сайту і сторінок у соціальних мережах, комунікацію з громадянами і громадянками та засобами масової інформації, а також забезпечення доступу до публічної інформації. Разом з тим, вибірковий аналіз штатних розписів інших структурних підрозділів КМДА показав, що у них відсутні спеціальні відділи, сектори або інші підрозділи, офіційно уповноважені на ведення публічних комунікацій і проведення громадського залучення.

Проблемою є низький рівень оплати праці, неспівмірний з покладеною на службовців і службовців відповідальністю: людина, яка отримує 5-8 тисяч гривень, займається проектами обсягом від 5 мільйонів до 11 мільярдів гривень. З огляду на це, важко забезпечити належний рівень кваліфікації кадрів.

Однією з проблем опитані називають низьку «пропускну спроможність» Київської ради – кількість рішень, які можуть бути якісно опрацьовані депутатками і депутатами в умовах обмежених часових ресурсів і відсутності оплати їхньої праці. Одним з варіантів вирішення цієї проблеми може бути оплата роботи депутаток і депутатів або створення районних рад і делегування їм низки повноважень Київської ради.

Обмежену «пропускну спроможність» – кількість проектів, які можуть одночасно адмініструватися – мають також підрозділи КМДА. За оцінками респондентів, у міських органах влади немає ефективної системи проектного менеджменту. Відсутня єдина людина, відповідальна за певний проект, натомість, на кожному рівні ієрархії є свій відповідальний, що негативно впливає на ефективність роботи. Для вирішення цієї проблеми в адміністрації існує практика залучення сторонніх фахівчинь чи фахівців у статусі радниць чи радників на громадських засадах. Такі люди супроводжують актуальні міські проекти для пришвидшення проходження різних бюрократичних процедур і здійснюють горизонтальне координування роботи різних структурних підрозділів на рівні виконавців. Радники кажуть, що виконання подібної роботи є для них можливістю професійної та громадянської реалізації. Щоправда, відсутність формальних повноважень і відповідальності може мати негативний вплив на можливе виникнення конфлікту інтересів.

3.4. Перешкоди

Однією з перешкод до якісного залучення громадян і громадян до процесу розробки політик респонденти називають низьку поінформованість. З одного боку, не всі

люди розуміють систему організацій влади і розподіл відповідальності. З іншого боку, їхні побажання і пропозиції не завжди є обґрунтованими. Інколи пропозиції різних людей суперечать одні одним і не враховують потреби різних суспільних груп. Натомість, завданням органів влади є прийняття комплексних рішень, які будуть задовольняти інтереси всієї громади. Такі рішення можуть суперечити певній пропозиції окремої людини чи групи людей, які є заангажованими і адвокують прийняття рішення у своїх інтересах. Так само і громадські організації представляють себе і своїх членок та членів, а не все суспільство. З огляду на це, при розгляді будь-яких громадських пропозицій, органам влади потрібно аналізувати їх на предмет того, чи відповідають ці пропозиції інтересам всієї громади міста. Одним з механізмів, які можуть допомогти у цьому, є залучення експертів та експерток у певній галузі.

На думку респонденток і респондентів, залучення жителів найбільш ефективно проводити у форматі зустрічей за територіальним принципом: на тому рівні, де жителі і жительки мають спільні потреби. Опитані радять створити канали комунікації між громадянками і громадянами та органами міської влади на рівні мікрорайонів чи місцевостей у 20-30 хвилинній доступності від дому, адже у мешканців і мешканок є інтерес до громадянської участі в розвитку територій саме такого масштабу.

Однією з причин неякісного залучення респонденти називають низький рівень довіри у суспільстві. На збільшення недовіри впливають екстраполяція підозр у корупції на всіх службовців, а також конфлікти, які відбуваються у місті, зокрема, стосовно незаконних забудов. Ця недовіра стає причиною виникнення нових конфліктів, презумпції поганих намірів і складнощів у налагодженні конструктивного діалогу між сторонами.

Для посилення громадянської участі респонденти і респондентки радять запроваджувати програми громадянської освіти, у тому числі, в школах, а також поліпшувати системи донесення інформації до мешканок і мешканців міста з урахуванням користувацького досвіду. Окрім цього, важливим є створення дружнього, а не ворожого, як зараз, фізичного середовища адміністративних будівель. Прикладом позитивної зміни в цьому напрямку є реконструкція першого поверху будівлі Київради на Хрещатику, 36.

3.5. Гендерний аспект

Наявні інструменти залучення громадянок і громадян до процесів прийняття рішень не є гендерно чутливими. Органи міської влади сприймають жителів міста як однорідну категорію і не підходять до процесів громадянської участі з точки зору посилення рівності залучення чоловіків і жінок.

Одна з представниць громадянського суспільства сказала, що постійно стикається з сексизмом з боку службовців КМДА, а також упередженнями стосовно кольору волосся. За її словами, службовці по-різному реагують на її пропозиції залежно від того, чи вона приписує їхнє авторство собі, чи колезі-чоловікові, який насправді не є автором цих пропозицій.

4. ПРИКЛАД БЮДЖЕТУ КИЄВА

4.1. Точки входу до бюджетного процесу

Щоб вплинути на формування порядку денного щодо бюджету Києва, громадянки і громадяни можуть використовувати усі стандартні методи надання пропозицій галузевим департаментам та іншим структурним підрозділам КМДА. Вони є головними розпорядниками бюджетних коштів і подають бюджетні запити, на основі яких формується проект рішення про бюджет.

Для затвердження основних напрямків і показників майбутнього проекту бюджету, КМДА щороку до 15 травня року подає Київграді проект рішення про основні напрями бюджетної політики міста Києва на наступний рік. Цей проект рішення розглядається бюджетною комісією і не пізніше 30 червня затверджується на пленарному засіданні міської ради.

Крім цього, у місті щороку проводиться громадський бюджет, за результатами якого до проекту бюджету включається фінансування проектів-переможців.

У другій половині року КМДА подає у Київраду проект рішення про бюджет і проект рішення про програму економічного і соціального розвитку. Після цього представник або представниця КМДА презентує їх на пленарному засіданні Київради і відповідає на питання депутаток і депутатів, проводяться обговорення і подані проекти приймаються до розгляду. Далі проходять кілька раундів розгляду проектів комісіями Київради, а також їхнє доопрацювання КМДА. На пленарних засіданнях Київради проект приймається спочатку за основу, а потім вцілому. Прийняті рішення публікуються на офіційних сайтах Київради і КМДА.

Щоквартальна інформація про виконання бюджету публікується на сайті Київради. Крім цього, в онлайн-системі «Відкритий бюджет» здійснюється візуалізація запланованих і фактичних доходів і витрат, у системі «Прозорий бюджет» публікується інформація про всі трансакції з використання бюджетних грошей, а у системі «ProZorro» – інформація про всі публічні закупівлі за бюджетні кошти.

Річні звіти про виконання бюджету та програми економічного і соціального розвитку готуються КМДА, затверджуються Київрадою та публікуються на сайті останньої.

4.2. Оцінка точок входу до бюджетного процесу

За словами частини представників громадянського суспільства, як сам бюджет, так і бюджетний процес не є для них повністю зрозумілими. Попри те, що інформація є публічною і доступною на офіційних сайтах, вона є складною для розуміння.

Громадський бюджет є ефективним способом громадянської участі у бюджетному процесі на рівні партнерства, однак, через цей механізм розподіляється лише невеликий відсоток бюджетних коштів. Натомість, залучення громадянок і громадян до складання проекту рішення про розподіл іншої частини бюджету є значно менш ефективним.

На думку одного зі службовців КМДА, відсутність точок входу на етапі визначення пріоритетності проектів, які отримують фінансування, є одним з основних недоліків наявного бюджетного процесу. Єдиною точкою входу зараз є можливість запропонувати певні зміни до проекту бюджету через депутаток і депутатів під час його розгляду у Київській раді. Однак, це дозволяє внести лише точкові, а не системні зміни. З іншого боку, іноді головні розпорядники мають можливість фактично саботувати такі рішення на етапі виконання.

У бюджетному регламенті, який зараз розробляється у Києві, планується передбачити публікацію і громадське обговорення бюджетних запитів головних розпорядників бюджетних коштів. На думку респондентів, таке залучення є недостатнім, адже після складання бюджетного запиту рішення про вибір певних проектів фактично уже є прийнятим. Натомість, громадське залучення краще проводити раніше – на етапі визначення пріоритетів, на основі яких будуть сформовані бюджетні запити. Ще одним рішенням може бути створення реєстру інвестиційних проектів. Якщо перелік проектів, поданих для отримання бюджетного фінансування, буде визначений наперед, він буде передбачуваним і може стати предметом проведення громадських обговорень

Для представників громадянського суспільства принципи, за якими відбувається пріоритизація міських проектів для отримання бюджетного фінансування, наразі не є зрозумілими. На їхню думку, деякі рішення є недостатньо обґрунтованими. Вони припускають, що критерієм відбору проектів може бути електоральна вигода для вищих посадових осіб міста, яка не завжди збігається з пріоритетними потребами поліпшення якості життя мешканок і мешканців. Крім цього, представниці і представники громадянського суспільства звертають увагу на існування низки журналістських розслідувань, які свідчать про можливий конфлікт інтересів при реалізації проектів, обраних органами влади.

5. ПРИКЛАД РЕКОНСТРУКЦІЇ КОНТРАКТОВОЇ ПЛОЩІ

5.1. Точки входу до процесу прийняття рішення про проведення реконструкції

Контрактова площа є однією з головних площі Києва і центром Подолу – одного з найвідоміших історичних районів міста. Уперше питання реконструкції площі з'явилося на порядку денному у 2009 році, коли голова КМДА Леонід Черновецький видав перше розпорядження про її реконструкцію зі спорудженням пам'ятника Петру Могилі, будівництвом комплексу Гесте та магістрату. Таке рішення викликало критику в дослідницьких і активістських колах. Для розробки альтернативних сценаріїв розвитку площі у 2012 році Представництво Фонду імені Гайнріха Бюлля в Україні в рамках фестивалю CANactions провело воркшоп «Контрактова площа: сценарії розвитку».

У 2013 році Департамент містобудування і архітектури КМДА провів дослідження громадської думки щодо функціонального призначення Контрактової площі. В результаті дослідження, пріоритетним сценарієм розвитку було визначено створення комфортного пішохідно-велосипедного публічного простору.

На основі цього дослідження, в рамках реалізації нової Стратегії розвитку Києва голова КМДА Олександр Попов прийняв розпорядження КМДА про розробку «Концепції збереження та реабілітації історичного середовища «Київ самобутній» на Подолі та Дніпровських схилах». У тому ж році ця концепція була розроблена, а реконструкція Контрактової площі була однією з проектних ідей, які вона передбачала. Наприкінці 2013 року розпорядження про реконструкцію площі зі спорудженням пам'ятника Петру Могилі, будівництвом комплексу Гесте та магістрату було скасоване. Однією з причин такого рішення була громадська критика цього проекту на тлі конфлікту, який викликала реконструкція Гостинного двору, розташованого на Контрактовій площі, з його перебудовою на торгівельний центр.

У січні 2015 року Подільська районна адміністрація ініціювала розробку проекту реконструкції одного зі скверів на Контрактовій площі, який на той момент був заповнений кіосками. Ця робота активно висвітлювалася у спеціально створеній фейсбук-групі. До неї були залучені місцеві мешканки і мешканці, громадські організації, а також власники і власниці кіосків, розміщених у сквері. Після кількох публічних обговорень у березні було утворено координаційну раду, до складу якої увійшли представниці і представники різних зацікавлених сторін. Ця рада мала розробити детальний архітектурний план та погоджувати юридичні аспекти проекту.

Паралельно з цим, у лютому 2015 року голова КМДА Віталій Кличко Києва підписав розпорядження про реконструкцію фонтану в іншому сквері на площі. Коли цей сквер оточили будівельним парканом, громада району у той же день провела акцію протесту і повалила цей паркан, оскільки рішення про реконструкцію було прийняте без громадської участі. Протягом тижня після цього відбулися громадські обговорення за участі голови районної адміністрації, а також зустріч основних заінтересованих сторін з головою КМДА, в результаті яких від ідеї реконструкції вирішили відмовитися.

Через кілька днів після цього голова КМДА видав розпорядження про проведення архітектурного закритого бліц-конкурсу на визначення кращої концепції організації громадського простору на Контрактовій площі. Після цього діяльність координаційної ради зі створення проекту реконструкції одного зі скверів площі була припинена.

До розробки завдання конкурсу були долучені сторонні експерти, а до конкурсної комісії – представниці і представники двох громадських організацій, а також університету «Києво-Могилянська академія», розташованого на площі. Під час проведення конкурсу відбулася його публічна презентація, а також виставка конкурсних проектів, під час якої всі охочі мали можливість проголосувати за проект, який

найбільше сподобався. Результати цього голосування мали дорадчу силу для журі, яке визначило проект-переможця.

У 2017 році на Контрактовій площі було закрито автомобільний рух, а сквер з кіосками реконструйовано за проектом, розробка якого велася в координації з проектом-переможцем конкурсу. Того ж року автори проекту-переможця почали розроблення ескізного проекту реконструкції. В рамках цього процесу відбулося чотири публічних обговорення, проведених з ініціативи авторського колективу за підтримки Подільської районної адміністрації, яка перед цим почала проводити відкриті щотижневі наради щодо процесу реконструкції. В результаті публічних обговорень до ескізного проекту вносилися відповідні зміни, після чого проект було подано на експертизу.

Паралельно до цього, з 2016 року велася робота з підготовки проекту комплексної реконструкції трамвайної лінії та зупинки «Контрактова площа». В рамках цієї роботи було видано і опубліковано кілька розпоряджень КМДА, однак залучення громадян і громадянок до консультацій, діалогу чи партнерства в рамках розробки проекту не проводилося. Щоправда, одна з профільних громадських організацій, а також авторський колектив проекту-переможця конкурсу змогли подати свої пропозиції до проекту реконструкції, які частково були враховані. На початку 2019 року було видано розпорядження КМДА про проведення реконструкції, початок якої запланований на кінець весни. На момент здійснення дослідження робочий проект, за яким буде здійснюватися реконструкція, не є опублікованим.

5.2. Оцінка точок входу до процесу прийняття рішення про проведення реконструкції

Процес роботи над реконструкцією Контрактової площі триває вже 10 років, однак, сама реконструкція досі не почалася. Протягом цього часу було видано 19 різних розпоряджень КМДА, які так чи інакше стосувалися цього процесу. Частина з них повністю кардинально змінювали напрям роботи: найчастіше такі зміни були пов'язані зі зміною голови КМДА, однак, на початку 2015 року органами міської влади Києва було ініційовано три різні не пов'язані між собою процеси, без зміни керівництва КМДА.

З іншого боку, процес вироблення рішення про реконструкцію площі є прикладом успішних громадських протестів і публічної критики, в результаті якої КМДА відмовилася від будівництва пам'ятника Петру Могили, комплексу Гесте і магістрату; а також реконструкції фонтану в одному зі скверів.

Опитані представники громадянського суспільства кажуть, що їм незрозуміло, чому процес реалізації проекту-переможця конкурсу відбувається так довго. Водночас,

респондентки і респонденти, залучені до цього процесу, пояснюють, що причина полягає в тому, що різні території Контрактової площі перебувають на балансі різних комунальних підприємств, яким важко знайти спільне комплексне рішення.

За словами однієї з респонденток, спочатку передбачалося, що буде проведено більше, ніж чотири громадських обговорення ескізного проекту реконструкції. Кожне з цих обговорень було присвячене одному з аспектів проекту реконструкції. Спочатку проводилися обговорення стосовно тих аспектів, відповідальними за які є авторський колектив проекту-переможця. Коли ж дійшла черга до питань, відповідальним за які є одне з міських комунальних підприємств, проведення обговорень прийшлося зупинити, оскільки на них не приходили представниці або представники цього комунального підприємства.

Одним з факторів успіху цих громадських обговорень стало залучення до модерування заходів професійної фасилітаторки. Це дозволило уникнути переведення дискусії в неконструктивне русло внаслідок конфліктів між учасниками і учасницями.

6. ВИСНОВКИ

В результаті дослідження було виявлено, що у Києві існують механізми громадянської участі всіх рівнів на всіх етапах процесу розроблення політичних рішень. Застосування частини з цих механізмів є обов'язком органів влади: передовсім, йдеться про забезпечення публічності і прозорості, а також розгляду пропозицій і звернень громадян. Застосування іншої частини механізмів громадянської участі не є обов'язковим і залишається на розсуд відповідних посадових осіб, зокрема, такими є більшість інструментів діалогу і партнерства між органами влади і громадянським суспільством.

Більшість з цих механізмів громадянської участі реально функціонують на практиці. Щоправда, процедури застосування деяких з них є доволі складними. Час від часу трапляються також випадки створення штучних бар'єрів участі громадян і громадянок. Недоліком є те, що на етапі складання проекту рішення більшість точок входу передбачають обговорення чи подання пропозицій до вже розробленого проекту. Покращення потребує також рівень прозорості здійснення уже прийнятих політик.

Потребує удосконалення сам процес розробки політик. Його можна поліпшити за допомогою збільшення мотивації і оплати праці службовців і службовиць КМДА, удосконалення процесу стратегування і планування, а також посилення координації і співпраці між різними структурними підрозділами міської адміністрації.



8

АПТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ЗАСТОСУВАННЯ КРАЩИХ ПРАКТИК ПУБЛІЧНИХ КОНСУЛЬТАЦІЙ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ



Квінті́н Олі́вер

8.1. КОНСУЛЬТАЦІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ. ВСТУП

Участь громадян у в ухваленні державних рішень обговорюється ще з часів Стародавніх Греції та Риму.

Змістом дискусії є одвічне питання про те, яка з форм демократії є більш ефективною та раціональною: пряма демократія, що передбачає всебічне залучення громадян до здійснення політичного вибору, чи представницька демократія, що ґрунтується на делегуванні функції ухвалення рішень обраним політикам.

Аргументи на користь обох позицій стисло окреслені нижче:

Ліппман (1922) стверджував, що громадськість не може вирішувати проблеми, оскільки не має достатніх компетентності, щоб отримувати необхідну інформацію, й уваги, щоб приймати рішення щодо суспільних питань.

Чому?

1. Люди часто покладаються на вторинні джерела інформації, і ця схильність дає фахівцям і лідерам громадської думки можливість керувати громадською думкою (Бокс, 2002).
2. Фахівці можуть використовувати власні ресурси з метою маніпулювання увагою громадськості у певних питаннях.

Таким чином, Ліппманн (1922) зробив висновок, що рішення мають приймати обізнані політичні еліти, змістивши акцент в ефективному демократичному врядуванні з громадян на еліти (Джейкобс, 2014).¹

Дьюї (1927) представляє протилежну точку зору, актуальну й дотепер, стверджуючи, що нові технології та медіазасоби можуть підвищити спроможність громадськості до участі у публічному обговоренні (Бокс, 2002; Малін, 2011). Дьюї (1927:219) стверджував, що громадськість не буде об'єктом маніпуляцій з боку політичних еліт, якщо обговорення державних справ ініціюватимуться на рівні громад.

Так він запропонував основний аргумент на користь реформування суспільного життя з метою створення середовища, що сприятиме інформованості і залученню громадян.²

Ці дискусійні питання є цікавою відправною точкою для обговорення на тему участі громадян і до сьогодні залишаються дуже актуальними. У сучасних умовах, зі збільшенням впливу дезінформації та політики «постправди», можна стверджувати, що точка зору Ліппмана на маніпулювання громадською думкою є актуальною, як ніколи. З іншого боку, аргумент Дьюї про технології як засіб розширення участі громадян теж має більшу вагу, ніж будь-коли раніше, з огляду на те, як Інтернет сприяв демократизації інформації та ухвалення рішень.

«Кодекс кращих практик громадської участі у процесі прийняття рішень», ухвалений на Конференції міжнародних неурядових організацій при Раді Європи 1 жовтня 2009 року, розрізняє чотири рівні участі громадян у процесі ухвалення рішень: інформування, консультації, діалог, партнерство.

¹ Liu, Helen K. "Exploring Online Engagement in Public Policy Consultation: The Crowd or the Few?" Australian Journal of Public Administration 76, no. 1 (March 1, 2017): 33–47. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12209>.

² Liu, Helen K. "Exploring Online Engagement in Public Policy Consultation: The Crowd or the Few?" Australian Journal of Public Administration 76, no. 1 (March 1, 2017): 33–47. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12209>.

У цьому розділі ми зосередимо увагу на таких методах участі громадян, як консультації та діалог. Традиційно консультації вважаються відправною точкою для участі громадян, тоді як діалог передбачає більший простір для двостороннього, зустрічного обміну думками. Втім, у наші дні найефективніші консультації великою мірою полягають у діалозі та обміні думками з метою досягнення спільного рішення, тому ми розглядаємо консультації і діалог як комплементарні підходи, що застосовуватимуться на практиці у рамках усіх форм участі громадськості, які ми аналізуватимемо у цьому посібнику. Спершу ми розглянемо традиційні процеси:

1. Діалогові методи
2. Громадські слухання
3. Громадські збори, журі та дорадчі групи

Ми також розглянемо «онлайніві» методи, що були розроблені протягом останніх років і продовжують розвиватися. Ми матимемо можливість побачити, як ці інноваційні методи створюють умови для ефективного збору кількісних даних, а також двостороннього діалогу:

1. Електронна демократія (дорадчі опитування, онлайн-дослідження)
2. Практика залучення зацікавлених сторін

Доповненням до цього будуть міжнародні тематичні дослідження з метою узагальнити, як ці процеси відбуваються на практиці.

ДІАЛОГОВІ МЕТОДИ

Методи діалогу охоплюють широкий діапазон способів взаємодії між опитувачами та респондентами. Поширеними прикладами є конференції, семінари, форуми, круглі столи, дискусії чи обговорення. Більшість людей мають певний досвід та розуміння цих процесів, тому у цій частині ми зосередимося на найуспішнішому досвіді застосування і головних ознаках (успішних) методів діалогу.

Процес діалогу має характеризуватися такими принципами:

1. **Інклюзивність:** мабуть, найголовніший принцип практичного ведення діалогу. Він ґрунтується на припущенні, що кожен учасник проблемної ситуації або його представник може бути залучений до процесу діалогу; учасники сукупно володіють ключовими елементами «фахового знання», необхідного для вирішення ними власних проблем, замість повністю покладатися на пропоновані іншими рішення;
2. **Спільна відповідальність:** є втіленням «демократичного уявлення», що всі беруть участь і залучаються на рівних підставах: «вулиця з двостороннім рухом... не диктує однієї сторони іншій».
3. **Навчання:** те, що відрізняє справжній діалог від «фальшивого», коли спілкування відбувається лише в одному напрямку, та від дебатів чи перемовин, де учасники прагнуть виключно вибороти якомога більше переваг для себе. Багато людей називають цю якість «відкритістю» у розумінні відкритості учасників для того,

Figure 1.3.1 Decision-making Process



Малюнок. Процес прийняття рішень.⁴

щоб почути та осмислити те, що кажуть інші, що кажуть вони самі, та, як наслідок, ознайомитися з новими ідеями і точками зору;

- 4. Далекосяжність:** є необхідною для рішень на далеку перспективу. Фахівці-практики визнають, що деякі суспільні кризи у суспільстві часто вимагають негайних дій – для того, щоб зупинити насильство, стабілізувати політичну ситуацію та полегшити важке становище. Втім, для діалогу є характерною увага до глибинних мотивів стосунків та поведінки, що й спричиняють кризи. Саме робота на цьому рівні створює можливості для стійких змін, і вона вимагає часу.^{3,4}

Викладене вище стосується переважно основних принципів успішного ведення діалогу. Побачити, як ці принципи реалізуються на практиці, можна на прикладі їх застосування у рамках конференції «Варшавський діалог заради демократії».

Започаткована у 2012 році, ця ініціатива об'єднала громадських активістів, науковців та представників урядів країн усього світу задля обговорення можливостей сприяння розвитку демократії. Конференція є платформою для обміну думками і досвідом у сфері зміцнення демократії, посилення демократичних інститутів, розвитку громадянського суспільства і захисту прав людини. Щороку вона дає можливість висловитися правозахисникам з більш ніж 30 країн і обмінятися місцевим досвідом і ноу-хау.

Отже, це є сучасний і глобальний спосіб обговорення. На практиці він організований у такій послідовності:

- перше засідання на вищому рівні за участі представників міжнародних урядових та неурядових організацій, а також активістів у сфері захисту прав людини та високопосадових представників МЗС Польщі;
- чотири групи проводять аналіз та обговорення можливих результатів;
- кожна група відповідає на питання аудиторії;
- наприкінці конференції проходять практичні семінари для учасників.

У 2018 році у центрі уваги конференції були «соціальні медіа, особливо з огляду на масове поширення неправдивих новин і кампаній з дезінформації, а також проведення вільних виборів у наші дні. Крім цього, її завданням є дослідити збільшення ролі нових інструментів громадянської та державної відповідальності. Цей захід є також форумом для обговорення інноваційних підходів для запобігання конфліктам.»

3 Pruitt, Bettye, and Philip Thomas. "Democratic Dialogue: A Handbook for Practitioners | International IDEA," March 26, 2007. <https://www.idea.int/publications/catalogue/democratic-dialogue-handbook-practitioners>.

4 Pruitt, Bettye, and Philip Thomas. "Democratic Dialogue: A Handbook for Practitioners | International IDEA," March 26, 2007. <https://www.idea.int/publications/catalogue/democratic-dialogue-handbook-practitioners>.

Ця програма є втіленням більшості з ключових практичних елементів діалогу, оскільки об'єднує широке коло зацікавлених осіб і забезпечує двосторонній діалог у форматі, наприклад, інтерактивних зустрічей з аудиторіями та семінарів.

Це – чудовий приклад, оскільки традиційно дорадчий діалог використовувався для вирішення питань чи конфліктів на рівні громад. Цей приклад, натомість, демонструє потенціал для напрацювання заходів із запобігання, а не вирішення конфліктів, та міжнародної співпраці з обміну думками і досвідом.

Характерні особливості (ефективних) методів діалогу, описані вище, є корисною основою, тоді як ми переходимо до більш специфічних форм консультацій, оскільки задля ефективності консультацій також слід користуватися кращими практичними методами ведення діалогу.

ГРОМАДСЬКІ СЛУХАННЯ

Традиційні підходи до громадських слухань часто викликають розчарування серед зацікавлених сторін через те, що відповідальні за ухвалення рішень нехтують їхньою точкою зору. Відтак, громадські консультації/слухання пропонують рішення для багатьох державних органів та організацій. Проведена робота Інститутом з питань консультацій (Consultation Institute, tCI) дозволяє зробити декілька фундаментальних висновків щодо можливості застосування таких слухань для вирішення спірних питань.

Двома основними чинниками, що обумовлюють таке розуміння громадських слухань, є особливий наголос на обґрунтованості політики та повній прозорості, що має відновити віру в ефективність таких процесів серед скептично налаштованих зацікавлених осіб.

Простим і дешевим інструментом досягнення цієї мети є обов'язкова відеотрансляція громадських слухань, широко доступна і відкрита для всезагального перегляду, а тепер часто і з можливістю зворотного зв'язку з аудиторією за межами студії, наживо.

Як правило, урядові консультації та більшість консультацій у державному секторі на нижчому рівні найчастіше спрямовані на отримання не інформації, а думок і висновків щодо можливих наслідків. За необхідності отримання інформації особливу роль мають спеціальні комітети (як правило, парламентські); вони регулярно здійснюють реальний вплив на формування політики, підпорядковуючи собі, за твердженням звіту Інституту з питань консультацій, інтереси окремих партій.

Стандартна процедура передбачає оголошення комітетом збору інформації, що супроводжується деякими питаннями, які комітет має намір розглянути. Після цього комітет найчастіше публікує надану інформацію в описовій формі, а не у вигляді аналізу. Після цього він, за посередництва посадових осіб, запрошує невелику групу головних зацікавлених осіб для особистої участі у роботі спеціально призначеного комітету – саме такі події неодмінно викликають суспільний інтерес.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ГРОМАДСЬКИХ СЛУХАНЬ

Нижче викладено переваги громадських слухань перед іншими формами залучення громадян, за умови їх належної організації:

1. Вони викликають зацікавленість у суспільстві і є сигналом про можливість участі у процесі;
2. Вони забезпечують контакт між сторонами, що може створити можливості для досягнення консенсусу;
3. Вони дозволяють прояснити зміст питання та суттєві деталі;
4. Вони демонструють громадськості процеси збору інформації, розгляду та аналізу протилежних позицій;
5. Вони створюють можливості для безпосереднього обміну думками і подальшого аналізу;
6. Вони змушують учасників ретельно готувати обґрунтовані аргументи;
7. Вони дозволяють публічно розглядати аргументи і ставити питання доповідачам;
8. Вони можуть сприяти більш зрілому публічному обговоренню питань за участі обраних посадовців та засобів масової інформації;
9. Висновки з більшою ймовірністю будуть обґрунтованими за допомогою і на підставі фактичної інформації;
10. За допомогою електронних засобів та поширення інформації у режимі «онлайн» можливо зробити слухання доступними для ширшої аудиторії.

Звісно, існують і недоліки. Потрібні час та гроші, а якщо подивитися реалістично, більшість високопосадовців відверто не бажають дослухатися до тих, хто з ними не згоден або виступає проти них.

Втім, загалом, громадські слухання можуть бути ефективним способом вирішення і розв'язання спорів та вивчення інформації.

Попри важливість розширення процесу громадських слухань у режимі «онлайн», особливо в цілях прозорості, цей процес мусить включати в себе неперервний традиційний прямий діалог. Враховуючи це, необхідно вирішити, консультації з яких питань найкраще проводити у форматі громадських слухань, особливо якщо до цього подібні питання не розглядалися у такий спосіб або за відсутності умов для регулярного проведення громадських слухань, як у Києві.

Як компромісний варіант, у звітах Інституту з питань консультацій пропонуються такі критерії:

1. *Обрати тему, у рамках якої відповідальні особи чітко визначені*

Для того, щоб переконати доповідачів взяти участь у процесі громадських слухань, вкрай необхідно передбачити, щоб

у слуханнях брали участь дійсно відповідальні особи, а не просто речники чи консультанти. Правомочність та актуальність слухань має знайти відображення у складі колегії.

2. *Відібрати питання, що цікавлять достатню кількість осіб*

Успіх громадських слухань залежить від представленості різних голосів і точок зору. Повторювання одних і тих самих думок не робить процес конструктивним. Залучення альтернативних точок зору та надання фактичної інформації мають в ідеалі відповідати вимогам, відомим як «чотири принципи Ганнінга»: «ретельний розгляд» і «належна увага».

3. *Уникати тем, що є занадто складними для формату громадського слухання*

Предметом громадських слухань мають бути прості, нехай навіть контроверсійні, теми, що в ідеалі можуть бути розглянуті у рамках засідання тривалістю дві-три години за участю 10-20 учасників. Простота також має привабити ЗМІ, що сприятиме інформування громадськості. Відтак, ці побажання можуть бути враховані у рамках процесу слухань, якщо вони досить доступні і легкі для розуміння.

4. *Шукати менш затратні ініціативи та програми*

Актуальність питань, що розглядаються на громадських слуханнях, часто залежить від того, чи стосуються вони витрат державних коштів. Втім, в ідеалі обговорення таких питань слід проводити з групами та громадами, зацікавленими в тому, щоб їх почули, особливо коли питання стосується розподілу ресурсів.

5. *Співпрацювати з відповідальними особами, дійсно зацікавленими у консультація*

Незалежно від їхньої ефективності, громадські слухання не матимуть результату, якщо відповідальні особи, що беруть у них участь, не мають бажання або можливості втілити їхні висновки. Громадські слухання має сенс проводити лише тоді, коли було заздалегідь озвучено бажання почути конкретні зацікавлені громади, а відповідальні особи продемонстрували готовність взяти у них участь. Таким чином, передумовою громадських слухань мають бути змістовні попередні консультації.

Різновиди громадських слухань: мережі місцевих рад

Одна з моделей громадських слухань, що отримала деяке визнання, відома як «мережі місцевих рад» (Local Involvement Networks, або LINKs) і була застосована у системі охорони здоров'я Англії та Уельсу, що пишається власною мережевою організацією. Її метою є замінити невеликі комісії зацікавлених осіб ширшими, нехай і не постійними, групами осіб та організацій, об'єднаних спільними інтересами у певних питаннях.

При цьому виходили з міркувань, що класичні державні органи діють занадто «вертикально»: організації, що надають консультації, передають інформацію «донизу», а громадяни і зацікавлені особи направляють свої думки «нагору».

Як наслідок, державні органи стають заручниками протилежних вимог, продиктованих різними порядками денними. Натомість, зростає популярність обговорень та заходів за участю зацікавлених сторін, оскільки вони створюють можливості для «горизонтального», прямого діалогу. Цей метод більше сприяє досягненню компромісу та консенсусу навіть між протилежними точками зору. Мережі місцевих рад були реалізовані на базі комісій з питань політики у сфері охорони здоров'я та соціальної політики у Великій Британії, особливо щодо питань, пов'язаних з системою охорони здоров'я, – сферою, де традиційно мають місце суперечки щодо політики та фінансування.⁵

АСАМБЛЕЇ ГРОМАДЯН, ЖУРІ ТА ДОРАДЧІ ГРУПИ

АСАМБЛЕЇ ГРОМАДЯН

Асамблеї громадян – це група людей, утворена з метою обговорення питання та досягнення спільного висновку щодо подальшого вирішення цього питання. Відбір учасників має відображати демографічну картину населення в цілому (зокрема, за віком, статтю, етнічним складом, станом здоров'я, місцем проживання (у місті / в сільській місцевості), соціальним станом), а інколи й відповідні точки зору (наприклад, бажання жити у великому чи малому державному утворенні).

Цю методику було нещодавно застосовано у Великій Британії, де громадські асамблеї проводилися задля обговорення питання про «Брекзит». Учасників відбирали так, щоб вони відображали «все розмаїття британського електорату». У вересні 2017 року протягом двох уїкендів асамблея заслухала низку експертів, що наводили аргументи як за «вихід», так і за «продовження членства», перш ніж перейти до розгляду різних сценаріїв та поступок, які мав потягнути з собою вихід з ЄС.⁶

Таку ідею підказав досвід застосування того самого механізму в Ірландії у 2017 напередодні загальнонаціонального референдуму з питання абортів.⁷ За результатами обговорення, що тривало п'ять тижнів, асамблея надала свої висновки Дойлу (парламенту Ірландії). Результатом став заклик надати необмежений дозвіл на здійснення абортів. Згодом на його підтримку висловилися 66% виборців на референдумі.

5 Public hearing sources: Jones, Rhion. "Doing It in Public - There Are Sound Reasons Why Consultation Is Often Best Done in Public." The Consultation Institute, March 7, 2013. <https://www.consultationinstitute.org/doing-it-in-public-there-are-sound-reasons-why-consultation-is-often-best-done-in-public/>; Jones, Rhion. "Picking the Right Subjects for Public Consultation Hearings." The Consultation Institute, August 31, 2018. <https://www.consultationinstitute.org/picking-the-right-subjects-for-public-consultation-hearings/>; Jones, Rhion. "The Case for Public Consultation Hearings." The Consultation Institute, July 27, 2018. <https://www.consultationinstitute.org/the-case-for-public-consultation-hearings/>.

6 Citizens' Assembly UK. "About the Citizens' Assembly on Brexit." UK Citizens' Assemblies. Станом на 15 квітня 2019 р. <https://citizensassembly.co.uk/brexit/about/>.

7 Caldwell, Louise. "I Took Part in a Citizens' Assembly – It Could Help Break the Brexit Deadlock." The Guardian, January 16, 2019, sec. Opinion. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2019/jan/16/citizens-assembly-ireland-abortion-referendum>.

Деякі з головних висновків з організації асамблеї громадян в Ірландії такі:

1. **Обговорення у форматі асамблеї громадян може служити вартим довіри джерелом інформації для ЗМІ та парламенту, а відтак і громадськості.** У ході референдуму 2018 року з питань абортів термін «асамблеї громадян» згадувався 640 разів у рамках парламентських обговорень та 642 разів у засобах масової інформації. За даними екзит-полів, 68% опитуваних знали про обговорення питання абортів громадськими асамблеями, 60-70% змогли правильно відповісти на уточнюючі питання про обговорення.

2. **Асамблеї громадян можуть розглядати декілька питань, але більш ефективним є зосередитися на одному:** звернення до асамблей громадян з проханням розглянути декілька питань призвело до зменшення кількості учасників обох асамблей громадян в Ірландії, що викликало необхідність постійно добирати додаткових учасників протягом усього періоду (хоча це також частково пояснюється тим фактом, що громадянам не оплачувалася участь у асамблеї не відшкодовувалися витрати з догляду за дітьми – і з цього випливає ще один висновок, що це варто було зробити).

Крім цього, якщо не збільшити тривалість заходу, кожному питанню можливо присвятити лише обмежений час. Обговорення складних питань протягом лише одного уїкенду не завжди виявлялося достатнім для об'єднаних висновків; обговорення на тему абортів виявилось ефективним частково тому, що відбувалося протягом п'яти засідань.

3. **У рамках асамблеї громадян є можливим вирішення навіть найбільш суперечливих питань, таких як аборти:** Протягом тривалого часу питання абортів було в Ірландії одним із найбільш суперечливих. Підтвердженням тому є понад дванадцять тисяч (12000) пропозицій до асамблеї громадян порівняно з лише вісьмома (8) пропозиціями стосовно іншого питання на порядку денному асамблеї – щодо обрання парламенту на визначений строк. Це свідчить про те, що асамблея є ефективною формою збільшення участі громадян і надання звичайним представникам громадськості можливості висловитися шляхом подання пропозицій, а також залучення до подальшого обговорення.⁸

ГРОМАДСЬКЕ ЖУРІ

Громадське журі – це форма діалогу, у рамках якої невелика група громадян (відібраних на представницькій основі для відображення структури місцевого населення) збирається для обговорення конкретного питання. Вони отримують інформацію від компетентних фахівців і ставлять їм питання. Після цього готується звіт, у якому викладаються висновки журі (а також будь-які окремі думки).

Також відомі як:

- Дорадчі ради (США)
- Консенсусні конференції (Данія/країни Скандинавії)
- Планувальні осередки (Німеччина)

8 Kaufman, Hannah. "Citizens' Assemblies: How Can the UK Learn from Ireland?" The Constitution Unit Blog (blog), October 25, 2018. <https://constitution-unit.com/2018/10/25/citizens-assemblies-how-can-the-uk-learn-from-ireland/>.

Коли їх варто задіяти?

Вони є особливо ефективними при розгляді суперечливих питань, коли мають враховуватися об'єктивна інформація та суб'єктивні думки і коли можуть мати місце серйозні наслідки етичного та суспільного характеру.

Як правило, громадяни обговорюють чітко окреслені питання. Вони ухвалюють рішення за результатами обговорення шляхом консенсусу або голосування.

До цього часу громадські журі були задіяні для вирішення різних питань, зокрема: зменшення витрат на державну службу; суміщення робочих і сімейних зобов'язань; забезпечення догляду; добробут молоді; формування політики стосовно надання медичних послуг психічнохворим; новітні технології тощо.⁹

Як це працює?

Учасники можуть бути розділені на чотири основні групи залежно від їхніх функцій:

- 1. Довільно обрані члени журі:** критично взаємодіють з доповідачами; безпосередньо опитують доповідачів;

⁹ Involve UK. "Citizens' Jury," involve.org.uk, June 27, 2018. <https://www.involve.org.uk/resources/methods/citizens-jury>.

аналізують доповіді; проводять обговорення у своєму колі;

- 2. Експерти/доповідачі:** пояснюють суть питань; стисло надають наявну інформацію; можуть запропонувати власну думку/досвід та обстоювати позицію; відповідають на питання;
- 3. Координатор(и):** надають підтримку громадянам; організують обговорення та участь громадян; забезпечують рівні умови; допомагають оформити рішення/рекомендації;
- 4. Друзі громадян:** можуть надавати інформацію та фахові знання для пояснення складних питань, про які доповідають експерти.

У підсумку остаточне рішення ухвалює **відповідальний орган**, яким, як правило, є державна установа. (В теорії не бере участі у процесі, але задає проблемне питання і рамки обговорення; бере на себе певні зобов'язання щодо реагування на наслідки).¹⁰

¹⁰ Involve UK. "Citizens' Jury," involve.org.uk, June 27, 2018. <https://www.involve.org.uk/resources/methods/citizens-jury>.

ПЕРЕВАГИ

- Може використовуватися для залучення представників громад у випадках, коли громада виявляється усунутою від процесу ухвалення рішень або цей процес не є демократичним.
- Має на меті поліпшити участь громади шляхом формування складу журі як її представницького зрізу.
- Може використовуватися для залагодження протиріч і забезпечення прозорості процесу ухвалення рішень.
- Забезпечує прозорість процесу, що дозволяє пересвідчитися, що він є незалежним і вартим довіри.
- Забезпечує механізм прямої демократії.
- Дає громадянам можливість ретельно розібратися у суті питання.
- Забезпечує участь пересічних громадян.
- Дозволяє виявити критичні проблеми або оцінити суспільну реакцію і думку.

НЕДОЛІКИ

- Члени журі мусять представляти відповідну громаду.
- Підготовка передбачає відбір членів журі та експертів і планування часу, оскільки засідання журі триває до чотирьох днів.
- Може виникнути необхідність найняти координаторів.
- Всі учасники мають чітко усвідомлювати, які будуть результати і як вони будуть використані. До початку заходу необхідно виділити час для набору складу журі, пошуку координатора, підготовки довідкових чи інформаційних матеріалів та залучення «експертів».
- Передбачити до чотирьох днів для винесення «вердикту» журі.
- Відповідальний орган мусить слідувати рекомендаціям або мотивувати відмову.
- Можлива висока вартість, наприклад, від 16 до 23 тисяч фунтів на оплату робочого часу організаторів, членів журі та доповідачів, оренду приміщення, запис обговорень та публікацію результатів.³

ГРОМАДСЬКА КОМІСІЯ

Громадська комісія – це ще одна форма діалогу, у рамках якої довільно обрана фокус-група осіб за власною згодою на регулярній основі дає оцінку щодо низки місцевих питань і послуг.

Див. також «комісія місцевих жителів» та «онлайн-дослідження» (YouGov, LucidTalk)

Основні характеристики:

Групове дослідження – це відома кількісна методика дослідження, і консультанти можуть створювати різні подібні групи з метою поліпшення доступу до певних груп, наприклад, бізнес-кіл, профспілок, молоді, людей літнього віку тощо.

Багато органів місцевої влади Великої Британії створили комісії у складі 1000-2000 осіб, більшість складу яких планово оновлюється, щоб мати свіжий погляд і залишатися репрезентативним.

Коли вони використовувалися?

У листопаді 2016 року з метою отримання інформації та напрацювання ключових рішень у сфері політики і послуг з охорони здоров'я і соціального захисту було створено громадську комісію під назвою «Наш голос», до складу якої увійшли учасники з усієї Шотландії.

- 1300 осіб з усіх 32 адміністративних одиниць.
- Учасників фокус-групи було відібрано довільним чином з реєстру виборців або добровільно запрошено так, щоб вони широко відображали населення Шотландії у розрізі статі, віку, зайнятості, наявності власного житла, етнічного походження та географічного розташування;
- Учасники фокус-групи діляться своїми думками методом електронного чи поштового анкетування або телефонних інтерв'ю.¹¹

11 Scottish Health Council. "Citizens' Panel." Станом на 15 квітня 2019 р. <http://>

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
<ul style="list-style-type: none"> • За умови достатньої кількості учасників дозволяють охопити певні групи • Дають можливість у короткі строки проводити опитування та інші дослідження • Можливість аналізу місцевих потреб та визначення пріоритетних завдань • Можливість визначити доцільність здійснення змін у даній місцевості • Можливість відстеження динаміки місцевих настроїв 	<ul style="list-style-type: none"> • Потребує значних кадрових ресурсів для організації й управління • Можливість непредставлення осіб, що не є носіями мови • Часто кількість учасників опитувань поступово зменшується, особливо серед молоді • Можливість непредставлення місцевих жителів, для яких подібна форма участі є незручною – така форма має бути не єдиною можливою.⁴

8.2. ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯН У РЕЖИМІ «ОНЛАЙН»

Поширеним і дедалі переконливішим аргументом на користь залучення громадян є те, що технічні можливості мережі Інтернет дозволяють створити віртуальний простір, що дає до досі небачені можливості для поглибленої та дієвої участі громадян у демократичних процесах.¹²

По суті, онлайніві інструменти використовуються для того, щоб визначити проблемне питання, почути думку громади і мобілізувати її на його вирішення, майже тим самим чином, що й у випадку застосування традиційних методів. Втім, онлайніві інструменти мають (потенційні) переваги, що значно переважають традиційні методи. Зокрема:

- розширення участі громадськості,
- розширення волевиявлення і представництва громадян,
- створення механізму ухвалення рішень у режимі реального часу,
- швидкість збору даних про суспільні настрої,
- створення підґрунтя для переходу від представницької до прямої демократії¹³

Найбільш очевидною перевагою є (значне) збільшення кількості учасників. Втім, існують деякі інноваційні онлайн-методи, що дозволяють поєднувати такі вдосконалені кількісні методи з участю в обговоренні у режимі реального часу, що традиційно вважається головним завданням прямих консультацій. Одним із таких прикладів є дорадче опитування. Нижче ми розглянемо цей та інші інструменти

scottishhealthcouncil.org/our_voice/citizens_panel.aspx#XLRzxBKgdU.

12 Friess, Dennis, and Christiane Elders "A Systematic Review of Online Deliberation Research" Policy & Internet 7, no. 3 (2015): 319–39. <https://doi.org/10.1002/poi3.95>.

13 Richardson, John, and Jed Emerson. "EDemocracy: An Emerging Force for Change (SSIR)," January 25, 2019. https://ssir.org/articles/entry/edemocracy_an_emerging_force_for_change.

участі громадян у режимі «онлайн».

Інтерактивні процеси, спрямовані на посилення участі громадян у політичному житті, охоплює термін «електронна демократія», або «е-демократія» (відома також як «цифрова демократія» або «Інтернет-демократія»). Під ним «мається на увазі використання інформаційно-комунікаційних технологій з метою створення каналів для консультацій з громадянами та залучення їх до участі у процесах виборів, консультацій чи референдумів».¹⁴

Яскравим прикладом е-демократії в дії є Ініціатива громадян ЄС, створена у 2012 році. Вона вперше дозволила людям робити запити про ухвалення законодавства ЄС з певних питань за умови, якщо на підтримку такого запиту буде зібрано мільйон підписів.

Це дає уявлення про е-демократію та її можливе застосування. Формами е-демократії, зокрема, є:

1. Дорадче опитування
2. Онлайн-дослідження

ДОРАДЧЕ ОПИТУВАННЯ

Цей інноваційний метод був сформульований професором Стенфордського університету Джеймсом Фішкіном у 1988 році. Процедура поєднує в собі збір кількісних даних з

14 European Parliament. "E-Democracy: Opportunities and Risks | News |", March 15, 2017. <http://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20170224STO63943/e-democracy-opportunities-and-risks>.

традиційними методами наради на основі обговорення та співпраці. Завдяки більшій доступності великих масивів даних у мережі Інтернет, на сьогодні потенціал цього методу лише зріс. Це – перший етап впровадження методики Фішкіна, описаний нижче¹⁵:

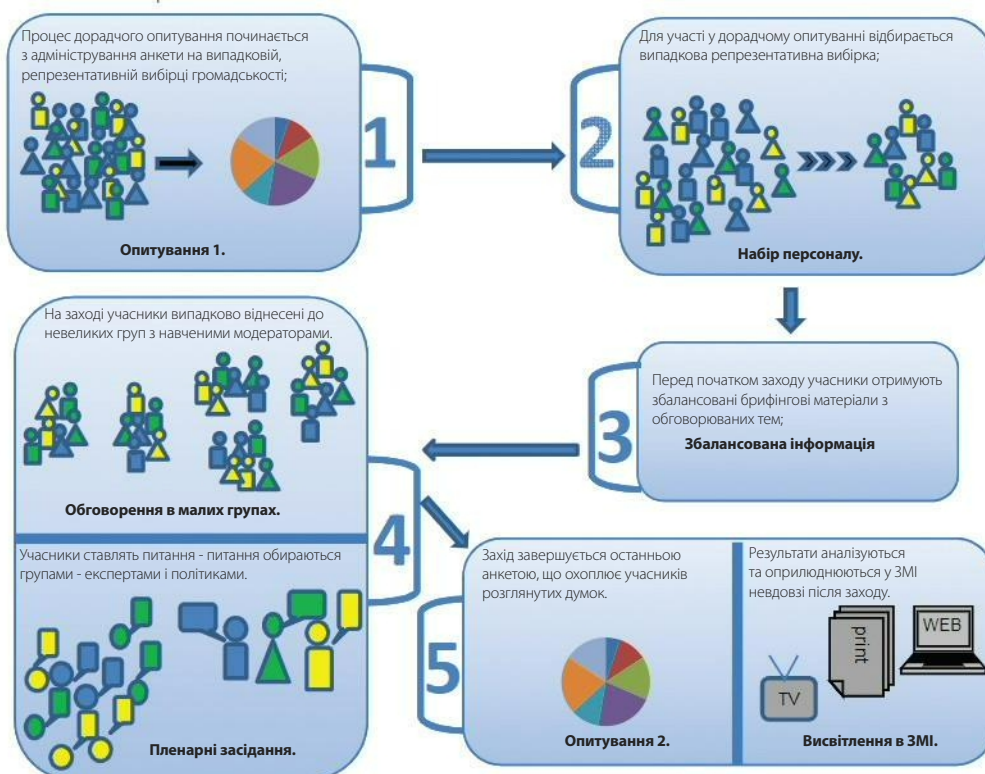
Декілька прикладів використання дорадчого опитування:

- У серпні 2011 року громадяни Південної Кореї обговорювали різні аспекти об'єднання Кореї: умови, час та можливі наслідки. Цей процес у повному обсязі транслювався у форматі годинної телепередачі KBS – мережею суспільного мовлення Південної Кореї.
- У листопаді 2009 року відбулося дорадче опитування щодо майбутньої долі Муніципального стадіону у Познані після чемпіонату Європи з футболу 2012 року.
- У червні 2009 року за участю науково обґрунтованої вибірки громадян з усіх 27 країн Європейського Союзу відбулося обговорення 21 мовою на тему майбутніх виборів до Європейського парламенту.¹⁶

Ці приклади демонструють, що дорадче опитування може бути застосовано як на місцевому, так і на міжнародному рівні.

15 Stanford University. "Deliberative Polling® 1-Pager." CDD (blog). Станом на 15 квітня 2019 р. <https://cdd.stanford.edu/2015/deliberative-polling-1-pager/>.

16 Stanford University. "What Is Deliberative Polling?" CDD (blog). Станом на 15 квітня 2019 р. <https://cdd.stanford.edu/what-is-deliberative-polling/>.



ОНЛАЙН-ДОСЛІДЖЕННЯ

Онлайн-дослідження вивчають кількісні показники і висновки зі здійснення дорадчої демократії. Вони дають можливість радам та іншим організаціям регулярно консультиватися у режимі «онлайн» з визначеною групою громадян, і склад учасників дослідження може варіюватися, щоб охопити певні аудиторії, залежно від мети консультацій. Будь-яка особа, що має доступ до мережі Інтернет, потенційно може стати його учасником.

Однією з найвідоміших компаній, що проводить онлайн-дослідження, є YouGov. Вона була сформована у 2000 році. Дослідження охоплюють 350 тисяч учасників (з яких, за необхідності, виокремлюються певні групи), а отримані дані використовуються при формуванні державної політики, дослідженнях ринку та консультиванні зацікавлених сторін.

Останнім часом ради теж взяли на озброєння цю ідею, регулярно консультиуючись з групами людей з використанням різних технологій.

Як проводяться онлайн-дослідження?

Як правило, у формі онлайн-опитування, проте останнім часом також використовуються інші інтерактивні технології, такі як дискусійні форуми чи VIP messaging. Це допомагає створити відчуття приналежності до онлайн-громади і водночас дає учасника дослідження брати участь у процесі консультацій. Таким чином, учасники відчують

відповідальність за процес і отримують можливість (у майбутньому) підняти теми для обговорення, що могли пройти повз увагу ради.¹⁷

Нижче продемонстровано деякі з можливих переваг застосування методів онлайн-дослідження, а також міркування щодо його доцільності.

ЗАЛУЧЕННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН У РЕЖИМІ «ОНЛАЙН»

Тепер ми переходимо від е-демократії до розгляду практичного застосування онлайн-інструментів для залучення зацікавлених сторін. Через поширення Інтернету в усіх сферах життя від нас очікується використання електронних засобів (у поєднанні з традиційними інструментами) для того, щоб охопити нашу аудиторію, тому зацікавлені сторони вимагатимуть цього.

Як обрати оптимальний інструмент взаємодії у режимі «онлайн»

Існує запаморочлива кількість інструментів, тому обрати з них найкращий непросто. Щоб знайти відповідь на цю загадку, поставте собі чотири питання:

1. Чого я прагну досягнути, яким є співвідношення сил і яку роль я відводжу зацікавленим сторонам в

17 Involve UK. "E-Panel." involve.org.uk, June 29, 2018. <https://www.involve.org.uk/resources/methods/e-panel>.

ПЕРЕВАГИ

- Можливість сприяння дискусії та інформуванню щодо питання.
- Можливість використання паралельно з традиційними методами.
- Можливість збільшення участі у здійсненні місцевої демократії, особливо серед молоді та осіб, що не мають багато вільного часу.
- Онлайн-платформа дозволяє органам місцевої влади зекономити власні адміністративні витрати на друк анкет та послуги пошти. Додаткові витрати на проведення засідання фокус-групи чи онлайн-чату (що обмежуються оплатою роботи модератора) невеликі. Збирання даних не є обов'язковим, а аналіз, залежно від програмного забезпечення, що використовується, як правило, відбувається швидко або ж у режимі реального часу.
- Можливість усім учасникам долучатися у зручний час.
- Можливість оприлюднювати і обговорювати різні точки зору.
- Можливість залучення до консультацій людей, між якими за звичайних умов немає прямого контакту.

НЕДОЛІКИ

- Як і решта онлайн-методів, онлайн-дослідження не охоплюють людей, що не мають доступу до мережі Інтернет.
- Якщо до учасників ставити забагато вимог, наприклад, якщо у рамках дослідження вони отримуватимуть надто велику кількість електронних повідомлень, то можуть втратити зацікавленість.
- Якщо тема обговорення вимагає фахових знань чи висновків, обговорення у форматі онлайн-дослідження може виявитися недостатньо глибоким.
- Не дають учасникам жодних повноважень.

досягненні конкретного рішення?

2. Які інструменти мені потрібні і можуть стати в нагоді з огляду на різні аспекти налагодження взаємодії?
3. Чи вже існують онлайн-платформи, спільноти чи форуми, здатні прискорити реалізацію моїх завдань?
4. Хто формує думку у мережі Інтернет і як я можу це використати?

У наступній частині ми детальніше розглянемо кожне з цих питань.

1. Чого я прагну досягнути, яким є співвідношення сил і яку роль я відводжу зацікавленим сторонам в досягненні конкретного рішення?

Інструменти мають багато різних призначень, залежно від

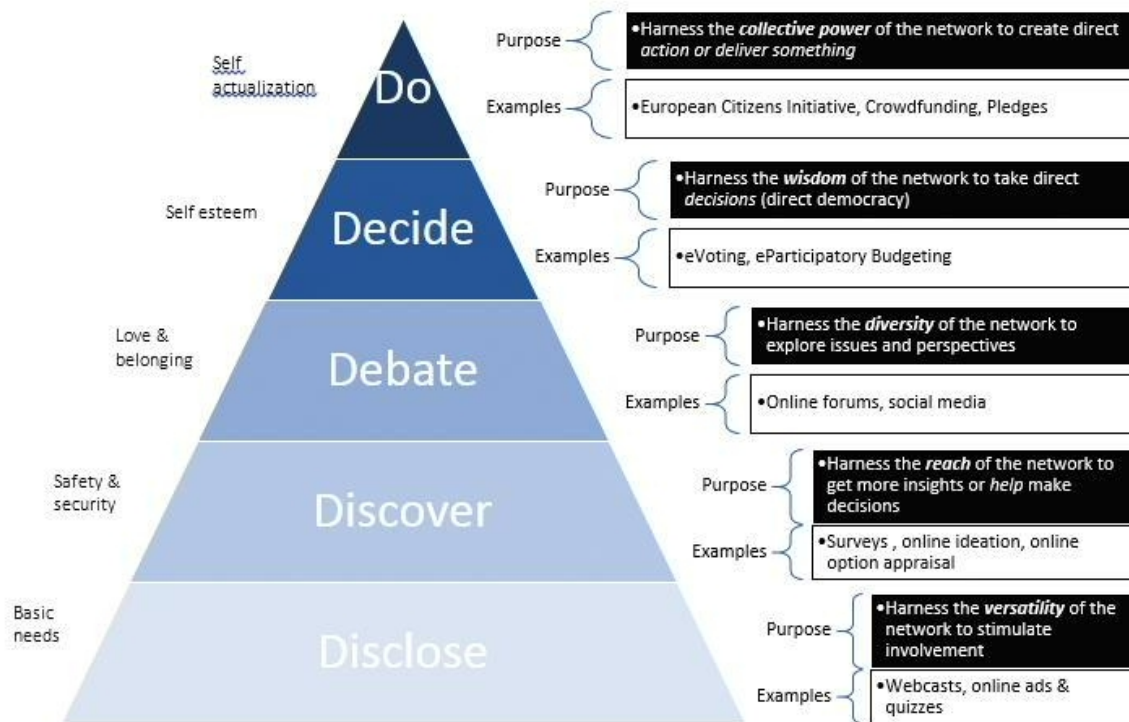
повноважень опитувачів і респондентів та взаємодії між учасниками (наприклад, сприяння горизонтальній взаємодії між учасниками або вертикальній взаємодії між суб'єктами владних повноважень та рештою громадян, формування порядку денного «згори» чи природним чином, «знизу»).

Наведений нижче малюнок (на основі теорії Маслоу) покликаний послужити відправною точкою для аналізу різних аспектів можливих інструментів і завдань діяльності з налагодження взаємодії. Успішність поширення та дослідження інформації на базових рівнях визначає успішність реалізації трьох вищих рівнів.

2. Які інструменти мені потрібні і можуть стати в нагоді з огляду на різні аспекти налагодження взаємодії?

Як правило, інструменти призначаються для таких цілей:

- Забезпечення процесу діалогу (наприклад, залучення зацікавлених сторін, дослідження думок
- Управління процесом консультацій (наприклад, аналіз



Існують три основні практичні правила роботи з використанням різних каналів зв'язку:

1. Намагайтеся не переводити учасників з одного каналу на інший (наприклад, з електронної пошти на спілкування телефоном).
2. Не відкривайте канал зв'язку, якщо не зможете його підтримувати.
3. Думайте, коли спілкування краще проводити особисто.

та узагальнення думок, упорядкування результатів, звітування)

- Заохочення дискусії (наприклад, інтерактивні медіазасоби, постійне інформування, інформація онлайн)
- Підвищення якості подання інформації (наприклад, моніторинг соціальних мереж, тлумачення, часткова демократизація процесу (напрацювання варіантів?)

3. Чи вже існують онлайн-платформи, спільноти чи форуми, здатні прискорити реалізацію моїх завдань?

Можуть бути джерелом розуміння, яке ви можете ігнорувати, взаємодіяти з ним або просто спостерігати.

4. Хто формує думку у мережі Інтернет і як я можу це використати?

Вони можуть бути вашими однодумцями або супротивниками.

Що необхідно пам'ятати

- **Рішення рідко бувають не комплексними**
- **Можливим є одночасне використання інструментів у режимі реального часу та з затримкою**
- **Можуть використовуватися**
 - як підготовка до прямої взаємодії з метою її поглиблення
 - після прямої взаємодії з метою продовження обговорення
 - одночасно і паралельно з прямою взаємодією з метою розширення участі
 - разово
 - протягом тривалого часу.
- **Різні інструменти сприяють діалогу у горизонтальному, вертикальному чи обох напрямках**
- **Інструменти дозволяють організацію взаємодії як «згори», так і «знизу»**

Завдання взаємодії з громадськістю визначають вибір інструментів, а не навпаки.

Think offline too - online engagement is not a silver bullet!

Складіть план, як діяти в обох випадках.



ПЕРЕВАГИ, РИЗИКИ ТА ПРОБЛЕМИ

Імовірні переваги

Потенційні ризики

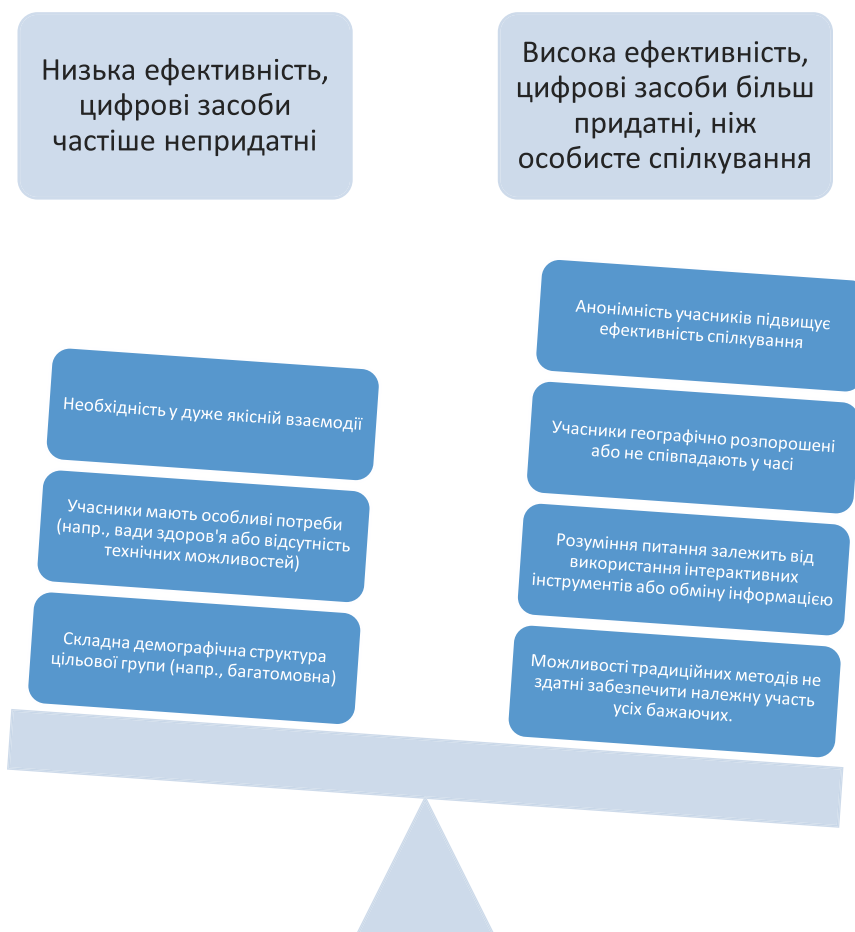
- На відміну від інших форм участі, учасники приділятимуть такій діяльності менше часу;
- Як правило, участь індивідуальна, а не колективна;
- Можливість поширення дезінформації;
- Ризик зламу/ втручання хакерів;
- Ризик технічних проблем;
- Можлива потреба у значній роботі з координації та модерування;
- Складність роботи у режимі реального часу;
- Можливість укорінення думок у людей за відсутності необхідності вирішення конфлікту чи досягненні консенсусу;

- Неможливість засвідчити особу учасника та обмежити участь в обговоренні певними рамками (наприклад, географічними кордонами).

Можливі проблеми (зокрема, пов'язані зі специфічним характером інформації), наприклад:

- *Спрямовані напади* – напади на проект в цілому чи конкретну особу;
- *Витік/передчасне оприлюднення* – оприлюднення інформації до офіційного оприлюднення;
- *Небажане втручання* – участь замовника в обговоренні в соціальних мережах всупереч бажанню аудиторії;
- *Гарячі дискусії* – обговорення тем, що викликають сильну реакцію з боку опонентів.

Отже, коли проведення консультацій у режимі «онлайн» є доцільним?



Інтернет чи особисте спілкування? Ефективність буде більшою чи меншою залежно від ситуації.

Зовнішні впливи

На підсумковий результат також впливають такі зовнішні чинники:

- Рівень інтернет-грамотності та розвитку цифрових навичок у населення;
- Доступ до мережі Інтернет (з дому, бібліотеки,

навчального закладу);

- Спосіб доступу (телефон, планшет, персональний комп'ютер);
- Вартість доступу;
- Державна цензура;
- Запобіжні заходи та регулювання з боку держави;
- Коло спілкування;
- Відчуття причетності та прозорості;
- Надійність технічної інфраструктури й архітектури.

До уваги: портрет учасників

Як правило, звичайні Інтернет-користувачі кількісно переважають учасників. Втім, серед учасників простежуються декілька типів:

- Заходять раз на тиждень, роблять багато дій, після чого знову зникають на тиждень чи навіть два;
- Постійні відвідувачі – ненадовго заходять майже щодня;
- Ті, що наздоганяють: за один сеанс виконують програму двох тижнів, після чого знову зникають на деякий час;
- Заходять раз на тиждень, читають і долучаються потроху;
- Схильні довільно залишати беззмістовні коментарі;
- Проводять весь час у мережі; пишуть багато повідомлень, швидко відповідають;
- Інколи схильні до домінування у дискусіях;
- Видають чужі ідеї за свої;
- Розумні, мають добрі комунікативні навички, жартівливі.

Оцінювання успішності

Зверніть увагу на такі показники

- Сфера і спосіб використання (ефективність).
- Кількість користувачів (репрезентативність): хто брав чи не брав участь?
- Рівень задоволеності користувачів та зацікавлених сторін (якість, що змінилося?)
- Співвідношення вкладених коштів і результатів.
- Рівень підтримки з боку зацікавлених сторін (наявність перешкод для безперервності).
- Оцінка користувачами і зацікавленими сторонами плану (процесу).
- Повторні візити та зростання кількості учасників.
- Збільшення кількості учасників через перевантаження інших каналів комунікації.
- Якість та обсяг роботи учасників?
- Висвітлення: наскільки широким було інформування

про процес?

- Переадресація: звідки спрямовувався Інтернет-трафік?
- Прозорість: наскільки відкритим був процес?
- Конфлікт і консенсус: у який бік у підсумку змінилася думка учасників?
- Громадський контроль: чи взяли учасники відповідальність за процес?

Підбиваючи підсумок, маю надію, що у цій частині ви могли знайти деякі корисні висновки про можливі переваги і вартість залучення зацікавлених сторін у режимі «онлайн», про те, коли використання онлайн-засобів є доцільнішим за традиційні засоби, та про деякі міркування, що мають забезпечення ефективності залучення зацікавлених сторін у режимі «онлайн» у випадку застосування цієї методики.¹⁸

ВИСНОВКИ

Цей розділ є вступом до методів консультацій з громадськістю у політиці. Спершу ми описали традиційні демократичні інструменти, спрямовані на збільшення участі громадськості. Серед них – діалогові методи, громадські слухання, громадські збори, журі та дорадчі групи. Після цього ми перейшли до більш сучасних (онлайн-ових) проявів дорадчої демократії, представили методи е-демократії (дорадчі опитування, онлайн-дослідження), після чого перейшли до успішного досвіду і корисних порад щодо взаємодії із зацікавленими сторонами за допомогою онлайн-ових інструментів.

¹⁸ Див. таблицю у Додатку А, де детально описано конкретні приклади програмного забезпечення для організації роботи зацікавлених сторін.

Вибір онлайн-ових інструментів і функціоналу

Існує багато розробників світового рівня, кожен з яких пропонує певний набір функцій. Слід врахувати наступне:



Практичні приклади програмного забезпечення для організації роботи зацікавлених сторін, спрямованого на підвищення ефективності збору та систематизації даних:

Назва продукту	Опис (макс. 20 слів)	Онлайн	Автоматичний режим	Підтримка навчання	Налаштування	Керування скаргами	Керування контактами	Нерухомість	Збір даних	Поширення даних	Аналіз	Звіти	Контактні дані
Darzin	Зручне програмне забезпечення для керування зацікавленими сторонами та аналізу даних. Найбільш багатфункціональний і аналіз / звітність сфокусованого пакету на ринку.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	50+ звіти	www.darzin.com Allison@darzin.com
Envirolytical Outreach Software	Програмне забезпечення Envirolytical Outreach є простим у використанні інструментом керування громадським залученням. Це мітки, фільтри, пошук і звіт про результати.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	www.envirolytical.com
Stakeholder Tracking System (STS)	Консультаційний інструмент, призначений для надання допомоги клієнтам в керуванні інформацією для проектів та заходів, пов'язаних із взаємодією із зацікавленими сторонами та діловими контактами.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	www.praaxis.ca
Idea Vibes	Біла мітка платформ краудсорсингу і краудфандінгу.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	www.ideaivibes.com paul@ideaivibes.com
ComSuite	Платформа взаємодії із зацікавленими сторонами, зокрема профілі зацікавлених сторін та попередні заходи, робочий процес взаємодії та онлайн-+офлайн-моніторинг.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	http://augure.com/industry.aspx?ID=1&TITLE=Energy
Stake Tracker	Багатоцільовий проект та система керування зв'язками із зацікавленими сторонами та керування відносинами з підприємствами, зокрема відстеження питань та зобов'язань.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	http://sustainet.com/product-StakeTracker/

У таблиці вище представлено декілька продуктів від приватних розробників, що використовуються у державному секторі, зокрема, місцевими радами. Вона містить корисні висновки про застосування таких продуктів та їхні переваги/недоліки.

9

ДЕМОКРАТИЧНІ ІННОВАЦІЇ ТА ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ:

заохочення до відкритості, прозорості
й залучення громадян через цифрові технології



Доктор Ендрю Вільямсон

Як цифрове залучення може покращити відносини та зміцнити партнерство між громадянами та місцевими органами влади

Який вплив онлайн-кампаній і спілкування в процесі прийняття рішень

Як це може працювати в Києві

ЕВОЛЮЦІЯ ЦИФРОВОГО ЗАЛУЧЕННЯ

Цифрове залучення розпочалося із проведення простих дискусійних зібрань. Багато з них спирались на громадські засади; уряд рідко, або майже ніколи не бере в цьому безпосередню участь. Такі зібрання були корисними для координування й обміну досвідом, зміцнення громадської свідомості стосовно проблеми, але не більше. У той час урядові відомства рідко вдавалися до застосування цифрового залучення, а Інтернет обмежувався лише публікацією документів (часто у вигляді великих і недоступних файлів PDF). Ця рання модель цифрової демократії перейшла до платформ залучення й консультування, якими володіє та керує уряд — другий етап. Самі сайти зазвичай були вузькоспеціалізованими та локалізованими й включали, зокрема, електронні петиції. Розвиток у моделі цифрової демократії відбувається паралельно з розвитком цифрового (чи електронного) уряду. Однак, якщо оцифрування транзакційних послуг пропонує явні економічні переваги й покращує сам процесу, то демократичні переваги менш очевидні й часто більш відчутні, що призводить до поетапного й непослідовного сприйняття.

Наразі, два чинники спричинили появу третьої зміни, яка відбувається в процесі цифрового залучення. По-перше – це поява соціальних мереж, а по-друге – це поширення тенденцій щодо публікації ресурсів із відкритими даними. У цій моделі громадяни, уряд і представники третіх сторін можуть створити «поєднання» і динамічні цифрові ресурси для громад, щоб допомогти їм стати активними громадянами, які безпосередньо пов'язані з урядовими процесами. Відкриті дані тісно пов'язані з ширшим демократичним залученням; це спосіб гарантувати, що громадянське суспільство поінформоване, володіє певними знаннями та здатне приймати рішення.

Відкриті дані вирівнюють умови між фахівцями у сфері урядової політики та громадянським суспільством, однак вони можуть мати неабияке значення. Щонайменше вони можуть гарантувати, що громадянському суспільству

9.1. РОЗБУДОВА МІЦНОЇ ДЕМОКРАТІЇ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВЕ ЗАЛУЧЕННЯ

Оскільки змінилися наші демократичні та культурні ландшафти, розмаїття інструментів, що тепер доступні громадянам значно розширилося. В наш час взаємодія може відбуватися багатьма різними способами й на різних етапах політичного процесу. Це дає певний потенціал для залучення та збереження участі громадян протягом усього циклу розвитку політики, впровадження та перегляду послуг.

Цей розділ не може вважатись всеосяжним керівництвом для всіх можливих способів залучення громадськості.¹ Він має на меті висвітлити деякі з ключових ознак невеликої кількості різних і популярних способів залучення, щоб дати вам уявлення про розмаїття доступних інструментів і засобів. Хоча існує значне середовище для «негативної практики», проте не існує «найкращої практики»; обставини та події завжди будуть різними, а вам, при цьому, слід бути гнучкими, пильними й оперативними у своїх діях. Добрі практики у сфері залучення, насамперед, перебувають у постійному процесі розробок, застосування, вивчення та покращення.

¹ Відвідайте веб-сайт participationcompass.org, розроблений національною консультативною групою «Involve», щоб дотримати доступ до низки ресурсів і статей щодо методів забезпечення участі.

надаватимуть доступ до основних даних, рішень і внесків до процесу прийняття рішень.

Перевага доступності даних у тому, що вони збільшують прозорість уряду, надаючи кращі можливості для дій уряду й досягненню результатів. Однак вони ефективні лише, якщо громадські суб'єкти мають навички аналізу цих даних і керування ними. Дані заради даних не є панацеєю. Доступні дані, а також залучення громадян через соціальні мережі мають слабкі сторони, що зумовлені обмеженням на ранніх стадіях цифрового залучення, зокрема через власність і здійснюваний контроль.

Набір і кількість цифрових інструментів значно розширилися; з'явилося багато нових способів об'єднати уряд і громадськість у цілях отримання інформації, залучення й подальшої участі. Деякі з них більш ефективні й будуть доречними на різних етапах політики чи законодавчого циклу, однак можуть бути некорисними в інших ситуаціях. Важливо чітко розуміти мету й характер процесу залучення, перш ніж вибирати інструмент. З метою допомогти у здійсненні правильного вибору, інструменти цифрового залучення можна згрупувати в чотири широкі категорії:

ВИЯВЛЕННЯ	Дослідження й збирання інформації з використанням доступних цифрових і офлайн-джерел, щоб окреслити питання та сформулювати проблему.
ОБГОВОРЕННЯ	Використання континууму онлайн і офлайн-інструментів, вхідних даних щодо формулювання проблеми й основних відповідей, заходів і альтернатив. Цей етап має три важливі підкомпоненти: слухати, запитувати, відповідати. Цей етап переходить від пасивного до активного, що передбачає, зокрема, моніторинг і аналіз емоційного забарвлення висловлювань у соціальних мережах, а також ведення інтерактивних діалогів.
РІШЕННЯ	Партисипативні інструменти дають зацікавленим сторонам змогу приймати відкриті, прозорі рішення на основі доступних доказів. Сюди можуть належати інструменти опитування на форумах для обговорень.
РЕЗУЛЬТАТ	Надання відкритих даних й спільне створення важливих і корисних інтерфейсів цих даних, нових заявок, кампаній і розробки послуг, а також забезпечення результату на основі залучення. Інструменти, дані та заявки, створені чи продемонстровані під час етапу надання відгуків щодо майбутніх процесів.

«Посібник із цифрового залучення»² визначає 67 різних підкатегорій інструментів цифрового залучення, які можна розділити на зазначені вище категорії (цей веб-сайт використовує дещо інші, хоча схожі, дескриптори):

ВИЯВЛЕННЯ	ОБГОВОРЕННЯ	РІШЕННЯ	РЕЗУЛЬТАТ
Доповнена реальність	Блоггерство	Компаратор	Товарообмін
Контент-хостинг	Спільне редагування	Краудкастинг (залучення громадськості та створення мережі учасників)	Збирання даних
Обговорення чи візуалізація аргументів	Зворотний цифровий канал	Пряма демократія	Інтернет активність
Цифрові інформаційні панелі	Електронні клініки	Електронне журі з числа громадян	Розподіл зусиль
Електронне опитування	Список електронної розсилки	Електронний ринок	База даних кінцевих користувачів
Більша прозорість	Миттєві повідомлення	Електронні панелі	Обмін файлами
Задоволення від електронної взаємодії	Потокове мультимедіа	Електронне партисипативне бюджетування	Групове дисконтування
Обмін досвідом	Спільна робота на місцях	Електронні петиції	Інформовані інвестиційні мережі
Пошук джерел ідей	Онлайн-чат	Інтерактивна поверхня	Інтерактивна система голосової відповіді (IVR)
Онлайн-записка	Онлайн-форуми	Інтерактивне телебачення	Співпраця в реальному часі
Онлайн-вікторини	Соціальна взаємодія	Онлайн-консультування	Онлайн-зобов'язання
Пошук джерел різних поглядів	Оновлення статусу	Ринки онлайн-передбачення	Позитивний вплив
Системи оцінки	Відеоперегляди	Онлайн-опитування	Близька взаємодія
Обмін ресурсами	Віртуальні зустрічі	Відкритий конкурс	Сповідання суспільства
Серйозні ігри	Вебінар	Складання рейтингу	Соціальна звітність
Моделювання		Система рекомендацій	Програмне забезпечення як служба
Віртуальні середовища		Планування	Банк часу
		Консультування на розширеній території	

2 Див: www.digitalengagement.org

На цьому етапі також важливо враховувати не лише сам інструмент, але й наслідки його використання. На ваш вибір впливатиме вартість і принцип розподілу ресурсів, як показано в таблиці нижче.³

ІНСТРУМЕНТ	ВПЛИВ РЕСУРСІВ			ІНТЕРАКТИВНІСТЬ
	ВАРТІСТЬ ПЛАТФОРМИ	ЯКІСТЬ ІНФОРМАЦІЙНОГО ВМІСТУ	ШВИДКІСТЬ РЕАГУВАННЯ	
Блог	Низька	Висока	Висока	Середня
Форум	Низька	Середня	Висока	Висока
Онлайн-чат	Низька	Низька	Середня	Середня
Соціальна взаємодія	Низька	Висока	Середня	Висока
Мережеві енциклопедії та структуровані циклічні платформи	Низька	Середня	Низька	Низька
Електронні петиції й опитування	Середня	Низька	Середня	Висока
Симулятори й ігри на тему формування бюджету/політики	Середня	Висока	Низька	Висока

³ Miller, L. & A. Williamson (2008). Digital Dialogues Third Phase Report. London, Hansard Society/Ministry of Justice.

ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ

Важливо відійти від теорії й почати вживати реальних, відчутних заходів, які можуть призвести до більшого й ефективнішого залучення. Це складно зробити через низку причин. Це складно – якщо ви перебуваєте за межами системи та відчуваєте, що вас відсторонено від участі, применшують вашу роль або ігнорують. Це складно, якщо ви працюєте в системі, однак гадки не маєте, з чого почати, хоча відчуваєте хвилю потрібних змін.

Бесіди й діалог — це ресурс, а завдяки сильним і мотивованим лідерам ми здатні згуртуватись до спільних кроків. Цьому сприяють технології, виступаючи з'єднувачем, дистриб'ютором й агрегатором. Однак важливе значення завжди мають лише люди.

Деякі основні принципи ефективного партисипативного процесу прийняття рішень включають:

- переоцінку контролю — будьте відкритими й діліться досвідом;
- застосування своїх повноважень для отримання особистої переваги завжди призведе до невдачі
- групи людей краще створюють майбутнє ;
- ви завжди повинні знати, як ваші дії впливають на довіру.

Усе зводиться до відкритості: відкритість до взаємодії, прозорість щодо цілей і процесу, обмін даними, бесіди й ідеї. Створюйте мережі та дозволяйте довірі розбудуватися через ваші дії. Ці дії можуть бути внутрішніми, відбуватися в громаді чи за її межами. Службовці органів місцевого самоврядування зазначили ті потрібні кроки до перетворення своєї демократії на більш партисипативну й ефективну⁴:

⁴ Сермінар з посадовими особами міста Гетеборг, 2016 р.



Спосіб досягнення цієї мети залежатиме від того, хто ви, де ви, та що робите. Не існує єдиного рішення для всіх. Важливо подумати та поговорити про внутрішні схеми змін, які стимулюватимуть людей вживати заходів: це стосується, як організаторів, так і учасників; у державних органах є аутсайтери та пізні послідовники, так само як і є скептики й ті, хто чинить опір зовні):

- Хто вони?
- Що їх сюди привело?
- Де вони прагнуть бути?
- Ваш заклик до дії

Важливо підтримувати наполегливий заклик до дії. Цей заклик має спершу зацікавити людей, а потім зберегти цей інтерес; йому необхідно підтримувати й утримувати їх через процес розвитку позитивних демократичних навичок. Більшість з нас звичайні випадкові учасники демократії, лише декілька з нас створили модель спільної роботи, участі чи дій. На щастя, ви зможете зміцнювати слабкі зв'язки (особливо за допомогою цифрових ЗМІ), щоб збільшити результативність вашої кампанії. Розгляньмо такі запитання:

- Які вам потрібні звички, щоб розбудувати чи зміцнити свою активну демократію?
- Де та коли це відбувається?
- Яку цінність вони приносять (для громади та для окремої людини)?
- Що в цій ситуації є вітамінами (бажано щоб ви це мали), а що знеболювальним (обов'язково потрібно мати)?

Як можна об'єднати людей для проведення обговорень, дебатів і врешті прийняття спільних рішень щодо проблем, з якими вони зіштовхуються та які вони намагаються розв'язати. Як вони можуть зв'язатися з іншими людьми, які мають схожий досвід, розчарування й прагнення або мають навички, яких бракує першим? Коли ви формуватимите власну активну демократію, ваш власний процес впровадження інновацій чи проведення кампанії, розпочніть вивчати й розуміти такі п'ять чинників:

- Скільки часу це займе?
- Скільки це коштуватиме?
- Кого потрібно залучити?
- Яких зусиль потрібно докласти?
- Якцевідповідатимечисуперечитимезагальноприйнятим нормам громади?

Розбудова, а тим більше застосування ефективного залучення передбачає цикл інвестицій у кращі особисті й суспільні результати. Заходи працюють краще, якщо відбуваються частіше та стають нормою. Що швидше ви зможете змінити сприйняття, зробити внесок у розбудову довіри, то швидше демократичні практики стануть звичними. У випадку із демократією, мова йде про перехід від сприйняття привілейованості, контролю й відсторонення до відкритості, спільної роботи й залучення; це стосується спростування вдаваної зарозумілості та її заміни новими рівнями близької співпраці. Щойно ви почнете розвивати це, вам знадобиться послідовність та повторне застосування, щоб розбудувати, підтримувати й посилювати відданість і довіру.

Якщо ви хочете, щоб люди поверталися, будьте справжніми й уникайте когнітивного дисонансу; робіть те, що кажете, кажіть те, що робите.

УЧАСТЬ МАЄ ЗНАЧЕННЯ

Ми повинні більше взаємодіяти, говорити, слухати, однак як це зробити? Ба більше, як нам зробити це вчасно, змістовно й належно? Спільна робота й партнерство — це чудово (і потрібно), однак у певний момент хтось має розпочати процес і взаємодіяти з ширшим колом громадськості. Існує багато способів взаємодії з громадянами та громадами, а також підходи до сприяння активнішої участі у демократії; однак ці способи будуть невдалими, якщо в потрібний час ви не залучите правильних людей. Час — це дуже важливий фактор, проте також потрібно вибрати правильні інструменти й знайти правильних людей. Важливо зупинити свій вибір на методах, що долають такі виклики:

- завжди прислухатися до звичних поглядів;
- звертатися до людей, яким важливе це питання, однак які почувають себе відстороненими;
- працювати у сферах, де низький рівень довіри, а попередній їхній досвід — негативний

Часто доводиться вибирати інструменти, маючи при цьому недостатній обсяг знань чи обмежені умови (бюджет, часові рамки, платформи тощо). Якими б обмеженими не були ресурси, важливо пам'ятати, що процес розробки має таке ж значення, як і сама платформа, а створення варіантів вибору відрізняється від надання людям можливості приймати рішення. Для розбудови спільних, мережевих моделей потрібно залучати всіх. В ідеалі це означає, що даний крок потрібно зробити ще на стадії роздумів і розробки. Не достатньо лише згодом надати список попередньо погоджених альтернатив. Цілковито можливо, що суб'єкти громадянського суспільства, залучені на ранніх етапах процесу, володіють більшим обсягом знань про ймовірні варіанти й альтернативи, ніж державні службовці; громадському сектору варто теж використовувати цей досвід.

ІНСТРУМЕНТИ МАЮТЬ ВПЛИВ НА ВИБІР І РЕЗУЛЬТАТИ

Щоб забезпечувати ефективну взаємодію з людьми, потрібно вибирати обережно; важливі не лише інструменти, а й час, місце, простір і мова.

Очевидно, що різні методи мають різноманітні сильні та слабкі сторони. Певні методи будуть більш ефективними в одній ситуації, однак абсолютно неідеальними в іншій. Ви можете очікувати, що вибрані вами методи впливатимуть на інформацію, яку ви отримаєте, а також на результати процесу. Корисно звернути увагу на рівень участі, який потрібен щоразу. Подумайте про це, спираючись на таку шкалу: від ігнорування громадськості (іншими словами, «нічого не робити») до повністю партисипативного й інклюзивного процесу прийняття рішень.⁵

- **Ігнорувати** громадськість.
- **Інформувати** громадськість та інших зацікавлених сторін стосовно заходів, що заплановані та/чи відбуваються.
- **Консультувати** прямим шляхом та отримувати відгуки щодо пропозицій чи внесків у процес під час збирання таких даних.

5 Отримано з IAP2 Spectrum of Public of Participation (див: www.iap2.org)

- **Залучати** громадськість безпосередньо в сам процес, гарантувати, що їй надаватиметься можливість висловити своє бачення, а її тривоги визнають і сприйматимуть належним чином.
- **Співпрацювати** в партнерстві з громадськістю.
- **Розширювати можливості** громадськості, надаючи їй можливість приймати рішення.

Досить складно уявити у яких ситуаціях правильним кроком стане «ігнорування», проте вже історично зумовлено, що цей варіант часто використовувався за замовчуванням. В ідеалі ви думатимете про стратегії, які передбачають співпрацю та розширення можливостей або принаймні про заходи, які наближені до цієї мети. Однак трапляється, що цей підхід не є ані правильним, ані реальним. А розуміння того, що є «правильним» змінюватиметься впродовж усього періоду проекту.

Важливо не обмежувати у виборі способу залучення: чи це цифровий, особистий чи змішаний. Це повинно визначатись з огляду на умови й контекст, а не на переважаючі тенденції чи доцільність. Варто розглянути використання кількох онлайн

і офлайн методів водночас (паралельно) чи впродовж періоду проекту (по черзі): ви можете повторювати методи в різних місцях і в різний час. Використовуючи кілька способів одночасно, обов'язково розробіть стратегію об'єднання результатів від різних методів залучення й обміну ними.

Подумайте, як бесіда в одному місці може сприяти продовженню іншої бесіди, а також про те, як їхнє об'єднання допомагає створити динаміку й стимулювати навчання учасників.

Це не сформоване джерело моделей залучення, вибрані приклади показові й різняться від традиційних до більш радикальних; від тих, що мають ефективний вплив, до мало-масштабних методів залучення, які можна використовувати для великих груп і цілих громад. Ця добірка має на меті допомогти вам зрозуміти, які методи можуть спрацювати у вашій унікальній ситуації. Корисно пам'ятати, що ефективне залучення — це мистецтво й наука водночас. Ви можете вимірювати й аналізувати, однак ви також повинні зрозуміти саму ситуацію, час і настрої.

Метод	Що це	Для чого він підходить	Типові ризики
Письмові консультації	Традиційний метод, який легко можна розширити до використання в мережі та нових ЗМІ	Велика кількість поглядів за довгий період часу.	Немає дорадчого елемента; може розглядатися як надто формальний; корисний; повноцінне забезпечення ресурсами.
Зустрічі в міській раді	Особисті (чи цифровий онлайн-еквівалент) зустрічі з громадськістю.	Люди збираються разом, щоб почути низку поглядів.	Обмежені часом і простором; привабливі для підозрілих осіб, на них певні особи можуть домінувати.
Сусідські форуми	Особисті зустрічі в невеликих групах, зазвичай за участі громадян, службовців і представників.	Місцеві проблеми та обговорення в невеликих групах.	Обмежені часом і простором; привабливі для підозрілих осіб, на них певні особи можуть домінувати.
Консультативні групи	Невеликі активні інформаційні групи експертів і зацікавлених сторін.	Обговорення зосереджується на певній темі.	Можуть бути упередженими й розглядатися як елітарні.
Громадські комісії	Журі або комісії можуть скликатися для заслуховування доказів, обговорення й внесення рекомендацій.	Представницькі, дорадчі й здатні вислухати низку різних думок.	Потребують сильних процесів і методів або мають бути готові до невдачі.
Фокус-групи	Невелика група, орієнтована на якісну дискусію.	Аналіз конкретних проблем.	Мають тенденцію до більшого представництва.
Краудсорсинг	Спільно збирають і оцінюють (чи ранжують) ідеї в Інтернеті.	Надходять креативні й оригінальні ідеї, громадськість отримує змогу провести оцінку й визначити пріоритети.	Ідеї можуть зазнавати впливу, а голосування може бути упередженим через кампанії впливових груп.
Міжнародний форум з практичної безпеки Hackdays	Спільні творчі зустрічі, де люди із різних верств населення активно пропонують варіанти рішень.	Творчий і енергійний простір, де з'являються інноваційні ідеї.	Це лише прототипи, без інвестицій у контроль після форуму вони майже не приносять користі.
Планування сценаріїв	Інтенсивні багатоденні семінари, що об'єднують низку поглядів і середовищ із метою розробити майбутні сценарії.	Якщо здається, що консенсусу досягнути неможливо, сценарії можуть допомогти створити спільне бачення, тому вони добре підходять для вирішення конфліктних ситуацій.	Інтенсивний процес, який вимагає суттєвих затрат часу й енергії.
Партисипативне формування бюджету	Хоча напрямок і масштаб цього методу може різнитися, він в основному передбачає об'єднання громад для виділення бюджету на послуги.	Процес прийняття зважених рішень, згуртованість громади, спільна демократія.	Може займати багато часу й ресурсів; часто результати роботи надто незначні, щоб дійсно вважатися партисипативними.

Зверніть увагу, що ми не зазначили тих, хто організовує, приймає чи просуває вашу участь, адже в умовах активної демократії, такою особою може стати будь-хто із залучених суб'єктів. В ідеалі це буде партнерство між громадянами й урядом. Трапляється, що коли такий крок є правильним й доречним, залучення відбувається формально й керується органами влади. А іноді також буває, що це зовсім непродуктивно й принесе зовсім незначні результати. Також існують можливості щодо забезпечення участі тим групам, які раніше почували себе відстороненими, підтримувати їх у самостійній участі в цьому процесі, або сприяти цій участі, а також об'єднувати людей новими способами. Різні методи матимуть різні результати й працюватимуть краще або гірше з різними групами. Активно працюйте, щоб гарантувати належне представництво, однак залишайтеся гнучкими й гарантуйте об'єднання результатів у процес із самого початку.

Ефективне залучення не завершується разом із подією. Дуже важливо, щоб всі вжиті заходи, належали до ширшого контексту; щоб люди розуміли й визнавали соціальні й культурні настрої, а також політичне середовище. Ключем до досягнення хороших результатів є ефективне сприяння. Немає сенсу проводити зустріч лише для 10% аудиторії, щоб розглядати лише їхні застарілі проблеми. Ефективні рішення майже завжди приймаються в кімнаті обговорення, а «прибічники однієї проблеми» досить рідко здатні вести подібне обговорення.

Уникайте проведення консультацій задля «відмітки»; такий спосіб не має змісту, він наставницький і матиме негативний вплив в умовах довготривалого відсторонення. Якщо ви плануєте залучати людей, робіть це належним чином! Будьте готові почути! Будьте готові вислуховувати різкі точки зору, обговорювати їх в душі активного залучення та приймати рішення на основі почутого вами. Залучення не може відбуватися у вакуумі, ви повинні розробити процеси, які гарантуватимуть, що те, що ви чуєте, буде враховано під час прийняття рішення, а учасники знають, як, де й коли це відбудеться. Також подумайте про забезпечення зворотного зв'язку: як ви повідомити людям про прийняті рішення й про те, як ці рішення стосуватимуться того, що сталося?

Будь-який захід із залучення — це можливість розбудувати довіру, залучати людей, які почувалися відстороненими чи не вбачали цінності в своїй участі. Як зазначив автор Арундаті Рой:

Звичайно, ми знаємо, що насправді не існує такого поняття як «безголосість». Існують лише ті, кого навмисно змусили мовчати чи не бажають чути.б

Якщо ви розчаруєте людей – це лише сприятиме їхньому відстороненню та недовірі. Демонструйте інклюзивність, партнерство та вміння слухати, доведіть, що їхні слова можуть

6 Roy, A. (2004, Nov 4). Peace and the new corporate liberation theology. 2004 Sydney Peace Prize Lecture: University of Sydney.

мати вплив на ваші дії, а ви, у свою чергу, зможете допомогти їм стати більш активними у плані їхнього залучення.

Розуміння результатів участі та її взаємодії з процесами та прийнятими рішеннями — це важлива частина розбудови активної демократії. Безумовно, можна оцінити проект, однак потрібно також замислитися, зокрема, про процеси та оцінити їхнє значення. Все нас навчає чомусь; є можливість використовувати методи дослідження діяльності, щоб допомогти установам і учасникам досягнути кращих результатів участі. Також можна використовувати такі офіційні методи, як набір незалежних оцінювачів чи проведення фокус-груп. Система відгуків у рамках первинної розробки процесу може мотивувати до осмислених коментарів, незалежно від того, чи вони надаються у формі конфіденційного відгуку чи створюється відкритий простір для обговорення.

Участь — це активний процес, в основі якого лежить теорія, тому наші дії й досвід можна використовувати з метою сприяння розвитку цієї теорії, покращити майбутні механізми залучення, адже всі ми вчимося з власних вчинків, а тому слід гарантувати, що це навчання буде доступне всім.

ЗНАЙТЕ СВОЮ АУДИТОРІЮ

Колись у процесі залучення до демократії намагалися використовувати найлегший метод: залучали людей і зацікавлених сторін, яких ви [надто] добре знаєте. Це «пряма» аудиторія. Хоча участь таких людей також важлива, надмірне зосередження лише на їхній участі спричиняє проблему. Однією із таких проблем є те, що комунікаційні засоби уряду надто часто застосовуються у режимі трансляції, коли насправді потрібно висвітлити деталі повідомлення, щоб охопити ширшу аудиторію.

Важливо розуміти, хто ваша аудиторія і залучати не лише «звичних учасників»б.

Потужним підходом стане їхній розгляд як частини ширшої екосистеми. Ви не повинні тісно взаємодіяти зі всією системою (фактично, ви й не можете!), однак розуміючи, як виглядає цей процес, розуміючи шляхи залучення й вибравши більш специфічний підхід, можна почати залучати групи, яких раніше було відсторонено від процесу або які було складно охопити.

Спершу розпочніть зі складання карти аудиторії. Щойно ви визначите аудиторію, ви зможете продовжувати визначати напрямок у налагодженні відносин та лідерів думок, а також розробляти належні повідомлення й канали взаємодії з ними. Добре розуміючи свою екосистему, ви зможете спрямовувати свою діяльність більш ефективно й бути більш зосередженими. Модель карти аудиторії (нижче) працює через просту візуальну метафору стосовно концентричних кіл, які визначають наші відносини на чотирьох рівнях, починаючи від центра кола:

Прямі	Люди чи групи, які взаємодіють безпосередньо з проектом/кампанією.
Непрямі	Люди чи групи, які безпосередньо не взаємодіють із проектом, однак мають сильний вплив на прямих користувачів (або зазнають сильного впливу від них).
Віддалені	Люди чи групи, які залишаються на відстані від проекту, однак проект може на них вплинути (чи навпаки: може непрямо чинити вплив).
Суспільні	Ширший суспільний вплив. Зазвичай відбувається на макрорівні; не мають прямого впливу й самі зазнають незначного (або взагалі не зазнають) впливу системи. Сюди можуть належати законодавці чи місцеві органи влади, агенції із забезпечення якості чи професійні керівні органи, що зазвичай стосуються зміни чи правила на макрорівні; закон або політика мають на цей проект низхідний вплив.



На початковому етапі намалюйте Карту онлайн-аудиторії на дошці, в електронному форматі чи на великих аркушах паперу. Головне, щоб усі могли чітко бачити її та було достатньо місця для тексту. Ось кілька простих правил для успішного створення карти:

- Не ставте ціллію очевидні завдання, а намагайтеся розширити межі! Подумайте, які можуть виникнути суперечки щодо ролей і відносного впливу на інших. Ми розглядатимемо цю вправу з різних точок зору.
- Не відкидайте відмінні бачення, дозволяйте розвивати їх у ході обговорення й рухайтесь до консенсусу. Відсутність знань, обмежений доступ до ширшої аудиторії чи нездатність узаконити роль людей або груп через політичні чи владні причини ведуть до різних результатів. Однак, коли така вправа проводиться серед великої групи, її результатом стане точніше, нейтральніше та більш загально визначення ваших відносин, впливу та лідерів думок. Вона також більш імовірно розширить знання групи.
- Не дозволяйте одній особі чи одному способу мислення про екосистему впливати на результат — залишайтеся відкритими для нових і різноманітних поглядів про ваш світ!
- Намагайтеся не просто бездумно копіювати список зацікавлених сторін, які у вас уже є; звісно його можна використати як нагадування, однак вправа буде кориснішою, якщо ви створите актуальну карту свого реального середовища.

Зверніться з проханням до осіб у своїй групі запропонувати зацікавлених сторін, а тоді призначте їм сферу. Зацікавлені сторони можуть бути особами, організаціями, ЗМІ та й зрештою будь-ким! Іноді це навіть можуть бути й нематеріальні об'єкти, як-от постанови Парламенту, оскільки вони мають основний вплив на вашу діяльність (або щоб досягти успіху, вам потрібно змінити одну з таких постанов). На цьому етапі корисним може виявитися мозковий штурм. Вам не потрібно ставити під сумнів чи заперечувати курс дій, а згодом буде вдосталь часу, щоб удосконалити карту.

Ви зможете зосередитися на одній категорії або додавати імена по мірі їхнього надходження. Часто простіше починати із «прямих» зацікавлених сторін, оскільки вони зазвичай більш очевидні та їх легше пригадати, адже люди вже знають, хто вони - хоча до завершення роботи можуть з'явитися

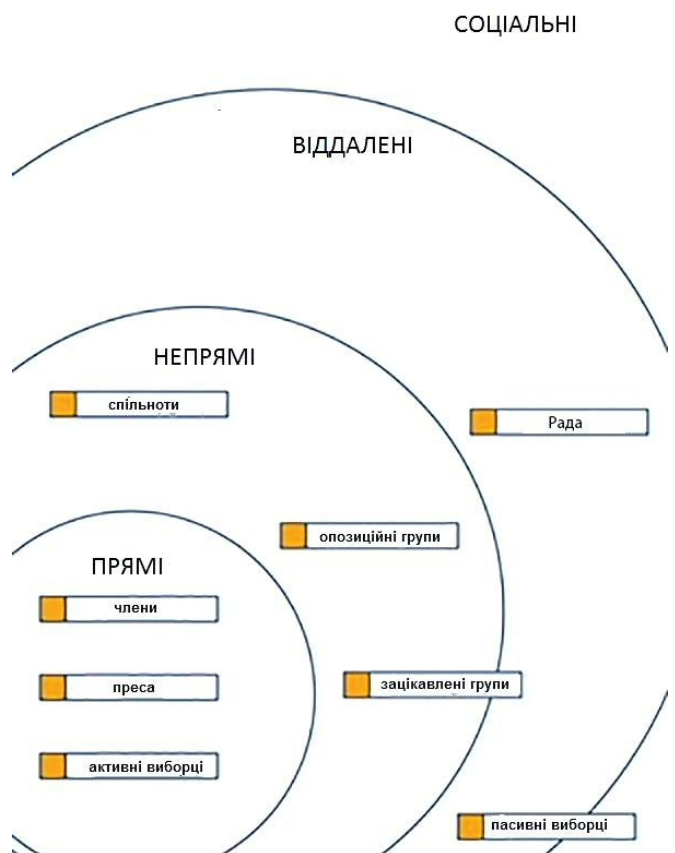
кілька непередбачуваних ситуацій. Це також може послужити корисним тренуванням для іншої частини процесу.

Працюючи через систему кіл, групі ставатиме щоразу складніше визначати аудиторію. Етап мозкового штурму може тривати від 10 до 15 хвилин. Залежно від характеру групи та складності проекту чи кампанії. це може зайняти більше часу. Безперечно, створення карти зацікавлених сторін для всієї організації займе більше часу, ніж для невеликого проекту.

Коли ви досягнете своєї точки наповнення, а нових зацікавлених сторін більше не пропонуватимуть, у вас має формуватися модель, яка дещо нагадуватиме ту, що зображена на наступній сторінці. Тепер можна допрацювати карту!

Попросіть групу проглянути розміщення зацікавлених сторін і підтвердити згоду учасників стосовно їхнього розташуванням. Ваша мета — це обґрунтований консенсус групи, а зважаючи на те, що ця модель завжди суб'єктивна, таке спільне розуміння може мати більше переваг ніж абсолютна точність. Спрямуйте свою роботу від центру до країв, а коли виникатимуть розбіжності в поглядах, створіть простір для групового дослідження й обговорення. Цей етап також можна використовувати для об'єднання записів й видалення повторних даних.

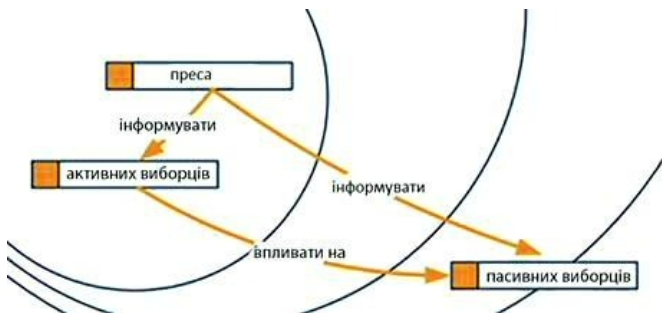
Список не повинен бути вичерпним, однак має дати вам спільне розуміння ваших зацікавлених сторін, перш ніж ви зможете почати робити припущення про те, що ви робите, вплив, який ця діяльність матиме, і про те, як залучити інших.



Маючи список зацікавлених сторін, визначивши відносини, що існують між ними, ви ймовірно зможете зрозуміти екосистему своїх зацікавлених сторін. Первинні відносини зазвичай можна зустріти між зацікавленими сторонами в сусідніх

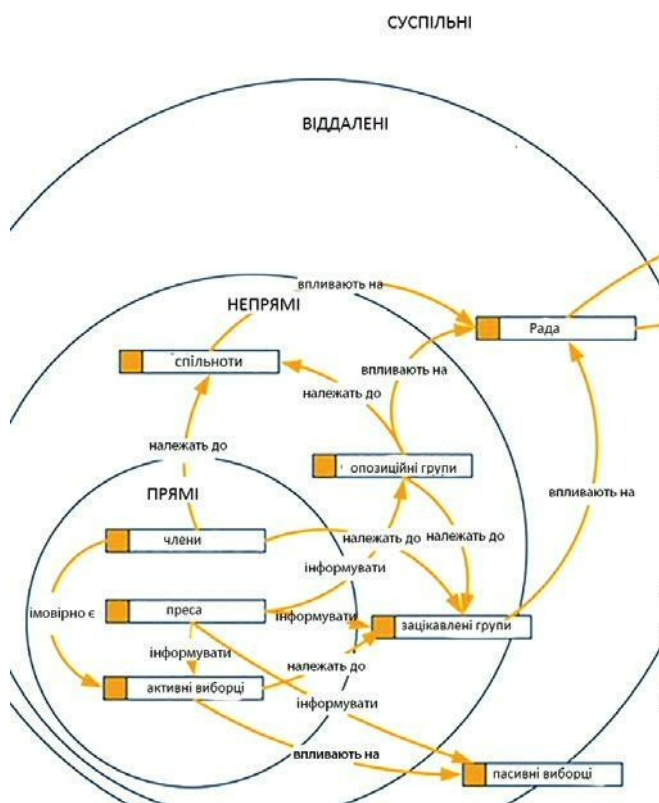
колах і всередині кіл (особливо у внутрішній групі «прямі»). За бажанням ви можете описати наявні відносини (за напрямком їхнього розвитку) на діаграмі (це допомагає зрозуміти вплив і наслідки спілкування й інформування всередині екосистеми). Частково взявши попередній приклад, ми можемо додати певні відносини й також описати їхній характер:

- Преса інформує активних виборців
- Активні виборці впливають на пасивних виборців
- Преса інформує пасивних виборців



З цього прикладу ми дізнаємося, що є дві групи людей, які активно пов'язані з нашою діяльністю (наприклад, перебувають у прямих відносинах із нашою кампанією чи проектом); у цьому випадку преса й активні виборці можуть охопити віддалену групу зацікавлених сторін, на яких ми ймовірно не матимемо значного впливу, а саме — пасивних виборців. Коли ви знатимете своїх зацікавлених сторін — свою аудиторію — і те, якою мірою вони впливають на проект чи кампанію або також зазнають певного впливу, ви зрозумієте специфіку основних відносин, що існують між зацікавленими сторонами (а також між вами та зацікавленими сторонами).

Кінцевим результатом цього процесу є графічне представлення екосистеми зацікавлених сторін у формі карти аудиторії. Вона покаже не лише, у яких сферах ви зможете мати прямий вплив, але й те, як ви охопите ці далекосяжні групи, працюючи з третіми сторонами, дозволяючи їм стати каналами для залучення. Ось наш попередній приклад, однак в цьому варіанті до нього додано відносини. Це ваша повна карта аудиторії. Перш ніж робити припущення про те, що саме ви робите та який це матиме вплив, варто розпочати саме з неї.



РОЗУМІННЯ ВПЛИВУ ТА ЦІННОСТІ

Візуальне відображення, як-от Карта аудиторії, допомагає підвищити рівень обізнаності та спільного розуміння всіх суб'єктів і органів, залучених у певному місці чи проекті. Наступний етап — зрозуміти, як ці групи співвідносяться та взаємопов'язані між собою. Розуміння цього допоможе вам розробити стратегії для взаємодії, вміння слухати, спілкуватись та залучати осіб. Такі стратегії спиратимуться не лише на недосконалі моделі традиційних урядових засобів комунікації. Для оцінки впливу та цінності в даному прикладі використано піднабір «Карта аудиторії» з попереднього розділу:

ЗАЦІКАВЛЕНА СТОРОНА	ВПЛИВ/НАСЛІДКИ	ВПЛИВ ІЗ БОКУ	ОПИС РОЛІ
ПРЯМА			
Представники сторони	Інші члени Активні виборці Зацікавлені групи	Активні виборці Преса Зацікавлені групи	Члени партій є основними працівниками проекту під час кампанії. На цьому рівні кампанія включає кандидатів.
Активні виборці	Представники сторони Пасивні виборці Зацікавлені групи	Преса Представники сторони	Описується сектор громади, що активно поінформований щодо політики місцевого органу.

З цього вам може здатись очевидним, що відносини можуть існувати в одно- чи двосторонньому напрямках, а також, що одна зацікавлена сторона може зазнавати впливу або впливати. Часто ви зможете встановити складні циклічні відносини. Вплив рухається колами карти аудиторії від країв до центру через вплив інших груп.

Вплив може бути очевидним або непомітним, однак якщо не зрозуміти, хто на кого впливає у вашій екосистемі, існуватиме загроза розподілити час і зусилля в неправильному місці. Приділіть трохи часу зацікавленим сторонам на вашій карті аудиторії (швидше за все тим, що будуть у зоні прямих зацікавлених сторін, однак сюди також можуть належати й

інші, якщо вони важливі) і тому, як вони пов'язані з вами й іншими.

Запитайте себе:

- Звідки вони отримують інформацію?
- З ким вони тісно пов'язані?

- Кому вони довіряють?
- Якими цінностями ви обмінюєтеся з основними зацікавленими сторонами?

Тоді вам, імовірно, варто описати ці межі та взаємодію.

ОРГАНІЗАЦІЯ	ВПЛИВ	ЗАЗНАЄ ВПЛИВУ ВІД	ЦІННІСТЬ ДЛЯ НИХ	ЦІННІСТЬ ДЛЯ НАС
Зацікавлена група А	Партія, громадськість, ЗМІ	Парламентська партія, міжнародні організації	Підтримка, довіра, політичний досвід	Голос у раді

Тепер ви добре розумієте людей і організації у своїй екосистемі; як вони стосуються одна одної та їхні відносини з вами й іншими. Зокрема, ви розумієте їхню віддаленість від вас, рівень впливу й те, як їх охопити.

Наразі можна визначити й поділити на категорії аудиторію, а також зрозуміти, куди корисно й конструктивно спрямовувати свої дії, де потрібно докласти більше зусиль та які групи все ще дуже складно залучати напряму (подумайте, яким чином можна скористатися непрямими каналами з іншими сторонами у вашій екосистемі для подолання таких прогалів). Подумайте про людей, яких ви хочете залучити. Незалежно від того, що ви робите (створюєте заклик до дії, щоб утілити свою теорію змін для людей, впливайте на їхнє мислення та прийняття рішень або націлюєтеся на певну зміну поведінки), тепер можна зосередитися на розробці повідомлень кампанії відповідно до рівня зацікавленості та впливу кожної зацікавленої сторони:

Підтримуйте зацікавленість тих, хто є ключовими впливовими особами, однак мають низький рівень зацікавленості (для прикладу, політиків і журналістів). Ви повинні переконатися, що ця група взаємодіє з вашою кампанією. Також не забувайте, що ви хочете заохотити їх стати більш поінформованими й більш позитивно залученими, однак також існує ризик того, що вони стануть нелояльними.

Тримайтеся ближче до основних впливових осіб із високим рівнем знань і досвіду. Вони важливі лідери думок у вашій мережі, а тому завжди повинні бути в центрі будь-якої комунікаційної стратегії. Дуже легко зосереджуватися на тому, щоб схилити інші групи до вашої позиції завдяки підтримки відносин і донесенні повідомлень тим, хто вже поруч із вами.

Однак дуже важливо, щоб ваша комунікаційна стратегія включала роздуми та вміння слухати, особливо, коли мова йде про дві останні групи.

Ось приклад шаблону впливу й зацікавлення на основі попереднього прикладу. Ви помітите, що одна з цих зацікавлених сторін чинить потенційно значний негативний вплив — обов'язково включіть у свою екосистему й опозицію, знайте про її вплив, щоб мати змогу розробити стратегію відповідь:



ВПЛИВ	ЗАЦІКАВЛЕННЯ	
	Високий	Преса Групи спільнот
Низький	Пасивні виборці Рада	Активні виборці
	Низький	Високий

Ви можете створити карту зацікавлених сторін, яких ви раніше визначили в чотирьох квадратах вище, а тоді запитайте:

- Що вони думають тепер? - **Переконання**
- Що ми хочемо, щоб вони думали? - **Зміна**
- Що ви хочете, щоб вони зазначили, коли говоритимуть про вас? - **Розповідь**
- Що ви хочете, щоб вони зробили для реалізації цієї зміни? - **Дія**

Здійснюйте моніторинг сторін, які мають низький рівень зацікавленості чи впливу.

Інформуйте та взаємодійте з тими представниками своєї аудиторії, які значно більше зацікавлені у вашій діяльності, однак мають відносно незначний рівень впливу. Ця група важлива, оскільки вона може отримати підтримку й стати більш впливовою (від вас чи інших осіб, особливо через соціальні мережі), а також вона здатна стати відстороненою і нелояльною, а відтак почати впливати негативно.

Тепер у вас є відправна точка (як є) і очевидна кінцева точка (куди). Наступна проблема полягає в створенні плану дій для кожної зацікавленої сторони (чи групи зацікавлених сторін, де це можливо, — однак пам'ятайте: що ширша аудиторія, то більш загальне повідомлення, а в процесі поширення ви можете втратити деякі необхідні нюанси свого повідомлення).

ХТО	ЩО ВОНИ ДУМАЮТЬ	МИ ХОЧЕМО, ЩОБ ВОНИ ДУМАЛИ	МИ ХОЧЕМО, ЩОБ ВОНИ ГОВОРИЛИ	ЩО МИ ПОВИННІ ЗРОБИТИ
Преса	Немає досвіду	Те що вони тепер разом - це нова для них ситуація, однак стан індивідуальної позиції - звична справа.	Досвід осіб об'єднано, аби привести в політику нові свіжі обличчя: Краще разом	Просувати визначених кандидатів Вказати свій досвід Створити надихаючу виборчу листівку
	Одне питання для всієї групи	Одне питання може бути каталізатором, однак досвід стосується всіх основних питань.	Визнання всіх важливих питань	Забезпечення чіткого просування політики Наявність низки попередніх успішних досягнень
	Не зацікавлені, бо нові	Вони сильні, серйозні суперники: надійна сила	Цікава та життєздатна нова сила *що може перемогти*	Досвід у поєднанні із сильними місцевими кандидатами та чітким повідомленням. Залучення до громадського обговорення

Для кожної зі своїх цільових аудиторій також подумайте про таке:

- Її прямі та непрямі лідери думок (до кого вона прислухається)
- Її цінності
- Потенційні схеми змін
- Вибрані й належні методи та ЗМІ для спілкування.

Ви знаєте, хто важливий, що вони думають і що потрібно зробити, аби отримати їхню підтримку (або протистояти тому, що вони кажуть, якщо вони мають протилежну позицію). Настав час активувати вашу кампанію чи комунікаційну стратегію. Ви можете скористатися однією дуже простою моделлю:

- Повідомлення; імпульс; масовість

Розмови про те, що щось не так на практиці не бувають результативними. Люди хочуть отримати рішення, а не проблеми. На противагу ви просто опиняєтесь на одній стороні вже ймовірно поляризованої дискусії. Щоб подолати цю проблему, використовуйте історію з трьох частин:

- Поясніть проблему, яку ваша кампанія чи продукт усунуть.
- Зробіть історію особистою, актуальною та захоплюючою.
- Будьте чіткими щодо того, що потрібно робити людям (не змушуйте їх здогадуватись).

Іншими словами, створіть заклик до дії, що орієнтований на результат і людей! Якщо ви представляєте благодійну організацію, ви вже вмієте це робити. Однак часто це саме те що не відомо та необхідно почути нашим обраним представникам. У сфері доказової політики ще більш важливо пов'язати кампанію з чимось реальним і близьким до людей, оскільки вони взаємодіятимуть із нею емоційно та логічно, використовуючи для цього базові дані. Це ключ до перетворення підтримки в переконливі аргументи. Крапля води з часом стає океаном, тому цілком імовірно, що ви не самі.

Наступний етап — створити імпульс. Ви знаєте, хто є основними лідерами думки та вже зрозуміли, як їх охопити, тому тепер пошукайте осіб, що розширять мережу та переконайтеся, що ви не єдиний голос, який звучно лунає серед натовпу.

Третій етап — подумайте, чи потрібно вам перетворити це на масовий захід. Деякі кампанії потребують масового залучення громадськості, як-от онлайн-кампанія, що може

суттєво збільшити увагу до проблеми. Для інших може знадобитися залучення стратегічних партнерств чи двох важливих організацій, які можуть збільшити вплив. Про це слід добре подумати, оскільки тут немає єдиної правильної відповіді та набору відповідей. Хоча, іноді потрібні, щоб було і те, і те. У будь-якому разі варто подумати про відкриті та спільні кампанії, у які інші люди можуть привнести щось унікальне, зміцнити довіру чи допомогти поширювати повідомлення. Незвичні партнерства можуть виявитися сильними та глибокими, що не залишаться поза увагою посадовців та законодавців.

В цих цифрах неймовірна сила. Однак щойно кампанію буде запущено, потрібно просто знайти шлях до важливих людей — посадовців. Обов'язково використовуйте масову розсилку електронних листів, щоб підвищити свою значущість і показати підтримку, однак навіть цей спосіб може як роздратувати посадовців, так і сприяти їхньому інтересу. Підкріпіть свою історію політикою, пояснивши, що відбувається наразі, які імовірні наслідки, якщо це відбудеться, а також те, що має статися на противагу існуючій ситуації.

КОРИСТУВАЧ

Щойно у вас з'явиться загальна ідея про різні сегменти аудиторії й ви визначите основні підсегменти, які становлять для вас інтерес, вам потрібно буде зрозуміти, як ці люди думають. На цьому етапі корисно створити «користувача». «Користувач» — це просто вигаданий, однак правдоподібний герой, якого ви уявляєте спираючись на дані демографії та характеристики різних типів користувачів, яких хочете охопити.

Зразок особи користувача такий :

Дмитру 18 років, він якраз почав навчатися в університеті та вперше залишив свій дім. Він не дуже цікавиться політикою, однак його хвилюють питання, що стосуються кліматичних змін і довкілля. Він починає цікавитися студентською політикою, а його друзі багато говорять про те, як вони можуть покращити навколишнє середовище. Дмитро не вірить, що влада прислухається до нього, тож у нього немає мотивації для участі в консультуванні. Він використовує соціальні мережі, переважно зі свого телефона, однак ніколи не читає газет і рідко дивиться телевізор.

СТВОРІТЬ КАМПАНІЮ

Подумайте про виборчі плакати, дебати й політичні трансляції партій. Подумайте, як із настанням літа на телебаченні з'являється нескінченна реклама садових меблів чи як благодійні організації намагаються переконати вас долучитися до доброї справи. Усе це кампанії, тому якщо ви хочете вдосконалити принципи сильної й активної демократії й створити імпульс для демократичного руху (і дійсно змусити демократію працювати практично й реально), ви можете в них дечого навчитися.

Кампанія — це просто проект: як усі проекти, вона має початок (планування), середину (виконання) і кінець (оцінка).

Усі добрі кампанії потребують заклику до дії: ви просите людей щось зробити! У такому разі це залучення, краще розуміння ситуації та участь у бесіді. Незалежно від того, що ви робите, — залучаєте скептичну громадськість чи створюєте зміни в межах своєї організації — вам допоможуть елементи доброго планування кампанії.

Проста модель чіткої структури кампанії засновується на шести основних етапах.

Ціль	Визначте конкретні результати: це те, чого ви хочете досягнути до кінця проекту. Установлюючи цілі, будьте реалістичними, але й водночас амбітними.
Вимірювання	Зробіть ці результати вимірюваними, щоб ви знали, що рухаєтеся в правильному напрямку, і могли перевірити, чи ви досягнули успіху. Приділіть трохи часу визначенню показників, які ви хочете зазначати, однак переконайтеся, що вони реальні. Наприклад, кількість підписів під петицією — один поширених показників. Однак як це відбувається: люди просто підписують і йдуть геть (це стверджуватиме про підтримку, але є незначним залученням) чи вони дійсно мобілізуються та вживають заходів, стають частиною кампанії? Подумайте, про те, як упродовж циклу кампанії змінюються важливі показники.
Напрямок	Дайте відповідь на ці запитання, щоб переконалися, що ваша кампанія має напрямок. Знову все звіряйте, щоб дізнатися, чи вони стабільні, а чи змінюються тим, щоб переконалися, що вашу діяльність направлено у правильне місце: <ol style="list-style-type: none"> 1. Хто ваша аудиторія? 2. Що ваша аудиторія хоче почути? 3. Що має зробити аудиторія? 4. Як ваша аудиторія повинна сформулювати обсяг вашої кампанії та повідомлень? 5. Які ваші пріоритети?
Дії	Подумайте про прямі заходи, яких ви можете вжити, щоб створити імпульс і масовість, а також про те, як ви можете підтримати інших у створенні непрямого імпульсу за вас. Подумайте, як ви зможете працювати з іншими зацікавленими сторонами, щоб спільно створювати кампанії та розповсюджувати повідомлення. Це дає змогу людям із ваших непрямих і віддалених аудиторій почути ваше повідомлення голосом, який вони впізнають, від людей, які до них ближче та яким вони довіряють.
Налагодження	Постійно роздумуйте про те, що відбувається, і будьте готові змінити повідомлення, різко змінити кампанію та удосконалити показники, які ви використовуєте.
Закриття	Неважливо, як усе пройшло: добре чи погано. Завжди використовуйте можливість отримати досвід від цього процесу. Оцініть, що спрацювало, а що ні, що можна було зробити по-іншому, а що ви готові повторити. Дійсно спробуйте зрозуміти, що відбулося, і наступного разу ви будете більш готові.

10 основних положень про цифрове залучення:

1. Цифрове — не означає «підходить для всіх», вибирайте для роботи правильні інструменти.
2. Інтернет - це бесіда: вивчіть динаміку та відносини у вашій екосистемі.
3. Переконайтеся, що процеси прозорі, й ви їх дотримуєтеся.
4. Зрозумійте свою реальну аудиторію, залучайте її та підтримуйте взаємодію.
5. Шукайте партнерів і шляхи ширшої взаємодії.
6. Довіряйте своїй мережі вносити зміни у повідомлення для власних аудиторій, дізнайтеся основні інформаційні шляхи у своїй мережі.
7. Усе починається з повідомлення, однак успіх приходить, коли наявні імпульс і масовість.
8. Розробляйте повідомлення на основі зацікавленості та залучення людей, а не ваших власних; знайте, на кого націлюватися, коли це робити та з яким повідомленням.
9. Переконайтеся, що ви створюєте значущий заклик до дії, щоб залучені люди знали, що робити далі.
10. Завжди навчайтесь новому і сприймайте процес залучення як процес постійного вдосконалення: вимірюйте, вивчайте, рефлексуйте і вдосконалюйте.

9.2. ТЕМАТИЧНИЙ ПРИКЛАД: ПОЧУТИ НОВІ ГОЛОСИ



Дорадчий процес шотландського уряду та Національної служби здоров'я Ланаркширу, спрямований на краще розуміння того, що вважалось важливим для сфер охорони здоров'я та соціальної допомоги в майбутньому.

«Мета полягає в залученні якомога більшої кількості голосів і поглядів, щоб разом розв'язати проблеми. Ми вважаємо, що прохання до людей узяти участь у прийнятті рішень є дуже важливим моментом, і що такий заклик є нейтральним механізмом для досягнення цілі цілі, але за умови збереження міцного зв'язку з урядом».

Що являє собою Національна служба здоров'я Ланаркширу

- Це одна із 14-ти територіальних рад з питань охорони здоров'я Шотландії, яка відповідає за «охорону й покращення стану здоров'я населення та надання основних медичних послуг».
- Надає послуги понад 650 000 людей у Південному та Північному Ланаркширі.
- Налічує три великі районні лікарні та низку менших відділень.

Про проект

- Уряд Шотландії підтримав радикальний підхід стосовно залучення громадськості до формування стратегічних пріоритетів Національної служби здоров'я Ланаркширу.
- Це був експериментальний проект, направлений на демонстрацію альтернативних методів роботи з громадськістю.
- Зосереджений навколо одноденного семінару.
- Членів громадськості вибрали з наявних мереж охорони здоров'я й безпосередньо з місцевих громад.
- Семінар відвідали ці дві групи громадськості та керівний персонал Національної служби здоров'я Ланаркширу. Його було проведено на незалежній основі та за безпосередньої підтримки.

Набір

- Традиційною вважається ситуація, коли залучають представників громадськості, які вже мали стосунок до сфери охорони здоров'я (медичний персонал або пацієнти) - а тому цей проект мав на меті залучати людей, які за звичних обставин не пов'язані із цією сферою.
- Набір людей здійснювався безпосередньо з вулиць, із метою розповісти їм про семінар і запросити їх

zareєструвати наскільки вони в цьому зацікавлені.

- Учасників було забезпечено транспортом, який привіз їх на захід та з нього.
- Значна кількість людей припинила свою участь; наступні заходи засвідчили, що причиною такої ситуації стали особиста невпевненість та страх щодо подальшої участі.

Захід

- Всього 30 людей, половина з яких уже мають досвід участі (робота в Національній службі здоров'я або на інших форумах), а решта — новачки в цій сфері.
- Головний модератор і п'ять кураторів, усі є незалежними представниками від Національної служби здоров'я Ланаркширу.
- Процес призначений для того, щоб врахувати кожному думку.
- Дорадчий захід: спершу — переконливі докази та сприяння спільному розумінню, далі — зважати на думку один одного, і лише потім — роздуми про заходи, яких можна вжити.
- Громадяни склали список із 10-ти рекомендацій, які представили безпосередньо Раді охорони здоров'я, яка у свою чергу обговорила їх після зустрічі.
- Захід виявився складний для НСЗ Ланаркширу в культурному значенні, оскільки вона раніше ніколи не брала участі в подібних дорадчих заходах.

Виклики та переваги

- Персонал НСЗ знав громадян із наявних контактних груп і сприймав їх спокійно, однак йому було складніше знайти спільну мову із новими учасниками.
- Наявні учасники (члени поточних груп) опиралися участі новоприбулих і могли поводитися зарозуміло; дехто спершу почувався неповноцінним.
- Упевненість нових учасників зростає впродовж дня; сам процес було сплановано з метою гарантувати що їх слухали й враховували їхню думку. Це спрацювало добре.
- Багато інноваційних ідей надійшли саме від новачків.
- До кінця дня група стала помітно згуртованішою та добре працювала разом. Це продемонструвало, що завдяки ефективній підтримці та допомозі навіть така розмаїта група може стати продуктивною.

Роздуми та Навчання

- Як можна «зламати стереотипи» та розробити процедуру, що залучатиме нових людей?
- Як додати людям впевненості, щоб вони продовжили брати участь (чи подолали свій страх)?
- Як щодо заходів стимулювання участі?
- Як ви цінуєте знання та досвід усіх учасників розмаїтої групи?
- Як ви допомагаєте учасникам, які відчувають загрозу, і протидієте їхньому відстороненню?
- Як ви розбудовуєте організаційну культуру, де слухають та обговорюють ідеї?

10 КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДСЬКОСТІ ТА ВЛАДИ

або чому неможливо впливати, якщо не вмієш слухати?



Ірина Титаренко

10.1. ЩО ПОТРІБНО ЗНАТИ ПРО КОМУНІКАЦІЇ

Неважливо, чи спілкуємося ми з колегами зі своєї організації, чи з представниками влади, потрібно глибоко розуміти та вміти використовувати основні принципи комунікації, щоб зрозуміти, як донести повідомлення до різних цільових аудиторій.

Що може стати каменем спотикання між НУО та владою?

1. Відсутність комунікації

Якщо ви не розповісте інформацію, про неї ніхто і не дізнається. Важливо розуміти, що комунікація - це не схема "прийшов, розказав - зрозуміли, зробили". Комунікація - це двосторонній симетричний зв'язок. У разі виникнення асиметрії, коли лиш одна сторона комунікує, а інша - лиш слухає, комунікації втрачають свою ефективність.

2. Установка "вони повинні зрозуміти"

Звісно, влада повинна дослухатися до думок громадян та враховувати їх при прийнятті рішень. Проте вас фізично не зможуть зрозуміти, якщо ви не побудуєте ефективну стратегію комунікацій. У цьому випадку влада для НУО - це ще одна аудиторія, до якої треба достукатись.

3. Відсутність стратегії комунікації

Якщо ви прийдете і скажете, що цю ідею необхідно впровадити, бо вона важлива, - не спрацює. У ефективній схемі комунікацій аудиторія повинна спочатку дізнатися про існування предмету комунікації, потім зацікавитися ним, спробувати його, стати постійним клієнтом, стати шанувальником. У випадку із владою, кінцевим результатом повинна бути саме позитивна зміна або ж вирішення представленої вами проблеми.

4. Загальні пропозиції

Наприклад, вас турбує, що сміття забруднює населений пункт. Але цьому можна запобігти, якщо сортувати його

та переробляти. Проблема в тому, що в місті не сортують сміття, адже не знають, як це робити. Якщо ви про проблему і пропозицію представникам влади розповісте у стилі "треба щось зробити", то комунікація не буде настільки ефективною, якби ви принесли із собою бачення розв'язку проблеми. Наприклад, ви знаєте активістів, які могли би провести тренінги, як правильно сортувати сміття.

Вкрай важливо переконати тих, до кого ми звертаємося, діяти певним чином. Але це кінцева мета. Перш, ніж це станеться, ми повинні вплинути на розуміння, сприйняття і очікування наших слухачів. Для цього потрібно детально продумати нашу комунікацію.

10.2. СКЛАДОВІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Основні принципи ефективної комунікації

Планування інформаційної кампанії дуже схоже за структурою на створення комунікаційної стратегії:



1. Визначте основну проблему

Будь-яку інформаційну кампанію варто розпочинати з дослідження проблеми, яку ми намагаємося вирішити. Дослідженням може бути велике соціологічне опитування, фокус-група або ж пошук та аналіз вже існуючих даних та джерел за темою. Факти та дані - корисний інструмент у просуванні ваших тем та проєктів. Ви можете використовувати ключові факти, щоб привернути увагу журналістів або використовувати спільно з релізом, на сайті, у публікаціях та під час розробки ключових повідомлень. А також визначити чітко мету та завдання.

Приклад факт-листа від платформи "Культура і креативність"



2. Сформулюйте мету

Виходячи з проблеми, яку повинна допомогти вирішити інформаційна кампанія, вам буде легше сформулювати чітко вимірювану мету. Вона має звучати як виклик та передбачати зміну поведінки цільової аудиторії, привертати увагу до теми, змушувати переоцінювати, ламати стереотипи, надавати інформацію або сприяти впливу, зокрема, на законодавство.

Завдання

А У ЧОМУ ПОЛЯГАЄ ВАША ПРОБЛЕМА (ВИКЛИК)?

Запишіть вашу проблему та її потенційні причини.

ПРОБЛЕМА ЯКУ Я/МИ ХОЧЕМО ВИРІШИТИ _____

ПОТЕНЦІЙНІ ПРИЧИНИ _____

Проблема полягає у тому, що _____

Це проблема, тому що _____

Наша мета полягає у тому, щоб _____

3. Чітко визначте та сегментуйте цільову аудиторію

Перш ніж починати роботу над побудовою комунікацій, варто глибоко проаналізувати свою цільову аудиторію. Це жодним чином не може бути «все українське суспільство» або «широка громадськість», адже комунікуючи з усіма одночасно — ми не зможемо ефективно донести наше повідомлення ні до кого. Ви не робите план для уявної спільнотилюдей—усі 18+. Ні!Ви робите портрети конкретних людей. Це можуть бути навіть 5 різних аудиторій, але чим чіткіше ви розмежуєте ці цільові аудиторії, знайдете вузькі канали комунікації та зробите ваші повідомлення цікавими саме цій людині, тим успішнішою буде ваша комунікація.

Завдання

Зробіть портрет особистості. Це, наприклад, – жінка, вона такого віку, вона працює, вона отримує інформацію з цих каналів, вона цікавиться на цьому сайті тільки цим розділом, як вона приймає рішення і які її основні цінності, наприклад, діти, робота абощо. І виходячи з цього, ви робите план інформування.

Намалюйте цю людину у повний зріст	Прізвище Ім'я По батькові:
	День та рік народження:
	Нік-нейм:
	Особливі прикмети:
	Освіта:
	Професія:
	Добробут (заробіток і майно):
	Сімейний стан:
	Діти:
	Домашні тварини:
	Як отримує інформацію для приватних потреб:
	Як отримує інформацію для роботи:
	Приблизна життєва ситуація
Статус потреб (які потреби вони намагаються задовольнити?):	
Больові точки (які проблеми є в житті цієї людини?):	
Примітки:	

4. Повідомлення

Важливо включити до вашого основного повідомлення заклик до дії. Поясніть своїй аудиторії, як саме люди можуть вплинути на зміни. Кожна цільова аудиторія потребує, щоб до неї зверталися «її мовою». Повідомлення – це не тільки ЩО говорити, але і про що НЕ говорити. Повідомлення можуть бути розгалуженими, звертатися до різних аудиторій, мати кілька підтем, але вони завжди повинні повертатися до основної ідеї. Меседж варто запакувати в історію із героєм, котрий, грубо кажучи, бореться із чимось, перемагає і змінює ситуацію (storytelling). Рецепт успішно сформульованого меседжу: твердження + аргументи, які його підтверджують + практичні приклади. В меседжі важливе не тільки те, ЩО ВИ ГОВОРИТЕ, але і те, ЩО ВИ НЕ ГОВОРИТЕ, або говорите обережно, аби не бути скомпрометованими чи неправильно інтерпретованими. Про те, як створювати контент, який поширюватимуть, можна знайти далі у підручнику.

5. Оберіть інформаційні канали, якими користується ваша аудиторія

Застосовуйте різні інструменти, не тільки медіа чи рекламу, але і стріт-арт, вуличні інсталяції, флешмоби, виставки та ін. Повідомлення чи захід мають бути вчасними, тому необхідно проаналізувати, наприклад, чи можна використати гучні події як драйвери для просування вашого повідомлення. Найголовніше — канали повинні бути актуальними для нашої цільової аудиторії. Досить складно оповістити літніх людей про Різдва́ний бал через Facebook, еге ж? Або, наприклад, донести новину про реп-вечірку за допомогою реклами на сімейному телеканалі. Саме тому ми повинні чітко знати, які канали використовує наша аудиторія для отримання інформації, і яким з них вона довіряє найбільше. І це і будуть потрібні нам канали. Саме їх ми повинні використовувати в якості нашого інструменту доставки контенту. Як і з будь-якими іншими елементами, щоб визначити канали, потрібно провести всебічний аналіз вашої цільової аудиторії.

Також важливий контекст і потрапляння його із врахуванням того, що у медіа-просторі новини «живуть» впродовж дуже короткого часу. Проте можна вигадати оригінальну подію та зробити так, щоб час грав на нас (наприклад, квітневе різдво).

Ще одна порада: заходи краще проводити у першій половині дня в першій половині тижня. Враховуючи все вище описане, можна починати складати план дій, визначивши кінцеву ціль (хто має? що має? коли?).

КЕЙС:

Несподівані канали для комунікації: досвід ЮНІСЕФ

Каналами комунікацій зазвичай вважають традиційні медіа, інформаційні агенції, соціальні медіа чи особисті контакти з ключовими гравцями. Ці канали зазвичай добре виконують роль, та інколи з'являються ситуації, коли жоден з них не може

ідеально стати повноцінною частиною кампанії. У таких випадках потрібно вмикати креатив і думати про канали, які не є розповсюдженими, можливо, навіть новими або одноразовими, але вони зможуть ефективно розповсюдити повідомлення.

Наприклад, через дослідження U-report міжнародна організація ЮНІСЕФ дізналася, що більшість опитаних школярів мали досвід булінгу в школі.

Розповідати, особливо, підліткам, що це погано чи цього не можна робити — не дієво. Тому ЮНІСЕФ не говорили «ні», а запропонували альтернативу. У своїй інформаційній кампанії організація спиралася на три меседжі — блогінг, діджеїнг та скейтбординг — активності, в яких можна випустити свою енергію, зробити щось класне, але не псувати життя одне одному.

І отримали несподіваний ефект. Метою була зміна поведінки підлітків і зовсім не очікували, що тему булінгу так активно підхоплять медіа.

Завдання

Придумайте оригінальний канал, який може бути ефективним для вашої інформаційної кампанії та розпишіть схему його дії.

6. Протестуйте повідомлення

Це один із найважливіших етапів, адже ви можете знайти дуже креативне рішення, але тільки ваша цільова аудиторія зможе підтвердити чи ви на вірному шляху.

7. Виміряйте ефективність. Порівняйте досягнуті результати з завданнями

Зробіть результати вимірними, щоб ви знали, що йдете в правильному напрямку, і чи домоглися ви успіху. Переконайтеся, що показники реалістичні.

Використовуйте кількісні і якісні показники, включаючи контент-аналіз медійних статей, відгуки щодо інформаційних матеріалів на фокус-групах, форми зворотнього зв'язку під час громадських заходів, онлайн опитування, дослідження обізнаності серед різних цільових груп — до та після реалізації кампанії.

Завдання

Підготуйте стратегію вашої кампанії, почніть з ключових фактів щодо проблеми, яку ви вирішуєте, мети та завдань кампанії, які цільові аудиторії можуть стати вирішальними у змінах, як вони споживають інформацію, що є важливим для них. Сформулюйте повідомлення та інструменти комунікації, а також якими будуть індикатори успіху.

Допоможе вам у цьому:

Шаблон для створення комунікаційного плану

Аналіз ситуації (факти та дані, SWOT)
Загальна мета комунікації (SMART)

Цільові аудиторії	Основні характеристики (соціальні, демографічні, економічні, психологічні тощо)	Основні інтереси, цінності та болі	Упередження	Контраргументи

План дій із розробки комунікаційної стратегії:

1. Робота із цільовими аудиторіями

- визначте цільові аудиторії, опишіть їх та структуруйте
- проведіть фокус-групи для головних цільових аудиторій
- проведіть глибинне опитування експертів для кожної цільової аудиторії
- підготуйте портрет цільових аудиторій
- сформулюйте ключові повідомлення для кожної цільової аудиторії
-

2. Визначення каналів комунікації, спікерів та інструментів

- визначте канали комунікацій із цільовими аудиторіями та потужності впливу
- визначте інструменти та методи комунікацій із цільовими аудиторіями
- підготуйте комунікаційну матрицю

3. Наступний етап – складання плану впровадження комунікаційної стратегії:

- окресліть модель публічних комунікацій
- визначте основні показники ефективності реалізації комунікаційної стратегії, короткострокових та довгострокових цілей
- підготуйте рекомендації щодо форматів та періодичності публічних заходів для донесення ключових повідомлень
- підготуйте рекомендації з імплементації комунікаційної стратегії
- побудуйте матрицю основних індикаторів та методів реалізації стратегії
- заключний етап – моніторинг та оцінка роботи через контент-аналіз, фокус-групи, опитування (телефонні, онлайн, вуличні), експертні інтерв'ю.

5 факторів для зміни поведінки

Під час створення інформаційних кампаній можна поставити собі високу планку та спробувати змінити людей та їх мислення, адже комунікації, як ви вже зрозуміли, можуть багато. Проте дослідження підтверджують, що ефективніше та більш реалістично працювати над зміною поведінки, аніж мислення чи ставлення. Серед причин:

- Зміну мислення дуже важко виміряти. Адже те, що люди говорять про своє ставлення відрізняється від їх реальних дій (наприклад, скільки люди вважають що займаються спортом, не є тим самим скільки вони фактично це роблять, як показують опитування та дослідження у спортивних клубах)
- Не завжди інформаційні кампанії є чинником змін. Аналіз пов'язаний з кампаніями щодо охорони навколишнього середовища, показав, що щонайменше 80% факторів, що впливають на поведінку, не є результатом знань або обізнаності
- Ставлення освічених та обізнаних людей можна змінити швидше і легше, а це означає що кожна інформаційна кампанія лише збільшують прірву між різними групами у суспільстві.
- Інформаційні кампанії для зміни ставлення потребують дуже великого ресурсу, на відміну від методів, які використовуються у зміні поведінки.

Тому нам потрібно сфокусуватись на зміні поведінки без спроби змінити ставлення і віру. Британські експерти з поведінкової науки, об'єднали основні фактори, котрі важливі для зміни поведінки, у MIND SPACE, аббревіатуру, яка складається з початкових букв

Messenger (Посланець)

На нас сильно впливає той, хто передає інформацію.

Incentives (Стимул)

Наші відповіді на позитивні чи нешативні стимули формують наші рішення, як-от сильне прагнення уникання втрат

Norms (Норми)

На нас сильно впливає те, що думають, роблять або отримують інші

Defaults (за замовчуванням)

Людині можна допомогти зробити правильний для неї вибір, якщо подавати кращі варіанти за замовчуванням

Salience (Актуальність)

Нашу увагу привертає те, що є новим і здається актуальним.

Priming

Асоціації можуть потужно формувати наші дії.

Affect

На людей впливають емоції.

Commitments (Зобов'язання)

Ми прагнемо відповідати нашим публічним обіцянкам і відповідати взаємності

Ego (Его)

Декілька прикладів, як використовуються ці елементи для ефективних змін поведінки:

Посланець. Шкільна програма сексуальної освіти мала протилежний від очікуваного результат та збільшила число вагітностей серед дівчат-підлітків. До шкіл у США запрошували колишніх учениць, які народили дитину протягом навчання як поганий приклад. Але ці дівчата настільки сильні та досвідчені своїм досвідом, що викликали у підлітків повагу та бажання бути такими ж дорослими.

За замовчуванням. Ми пливемо за течією заданих установок. Наприклад, заохочення співробітників із вакцинування записувати час і дату призначення, збільшили показники вакцинації. Теж саме стосується і системи донорства органів. Якщо людина автоматично потрапляє в список донорів за законодавством країни, частина тих, хто відмовиться, дуже мала. На відміну якщо робити інфо кампанії та намагатись залучити донорів.

Актуалізація за допомогою привертання персональної уваги.

Дослідження демонструють: якщо порушнику правил дорожнього руху надішлуть квитанцію для сплати штрафу із фото його машини - це буде мати більший ефект чи просто нагадування. Або якщо неплатникам податків надішлуть фото найближчої в'язниці як натяк на більш суворе покарання - відсоток тих, хто точно сплатить штраф, зростає.

Як створювати контент, який поширюватимуть

Спробуйте себе у ролі читача

Визначте цільову аудиторію, її потреби, цінності, зацікавлення. Також дослідіть канали, через які вона отримує інформацію. Змалюйте портрет свого читача і уявіть, що ви — це він. Навчіться думати, як ваш читач, сформулюйте список тем, який його зацікавить.

Продумайте структуру контенту

Обравши тему та зібравши всю інформацію, подумайте над тим, як правильно структурувати контент. Для цього використайте правило перевернутої піраміди: розташуйте інформацію за принципом від найбільш до найменш важливої. Поділіть текст умовно на три основні частини: вступ (створення контексту), розв'язку (показати зміну чи невдачу) та висновки (змістовні та без повчань).

Будьте оперативними та унікальними

За перші дві години критичної ситуації зберіть всю інформацію, активуйте моніторингові служби та створіть ключові повідомлення. Інформуючи про актуальну проблему чи ситуацію, дотримуйтесь формули «чотирьох U». Пам'ятайте, що ваше повідомлення має бути корисним, унікальним, терміновим та конкретним (useful, unique, urgent, ultra-specific). Підкреслюйте в тексті новизну та унікальність вашого повідомлення.

Посилуйте свої слова фактами

Для того, щоб остаточно переконати аудиторію у своїх думках, долучіть до тексту факти та дані, посилайтесь на

різні дослідження і авторитетні джерела, намагайтесь уникати некоректних даних.

Розкажіть про реальних героїв

Долучіть до свого матеріалу героїв та лідерів думок. Опишіть їхні діалоги або влучні цитати, які створять ефект присутності.

Придумайте влучний заголовок

Відповідно до досліджень, 80 % людей читають заголовок і лише 20 % — весь текст. Як створити заголовок, що приверне увагу більшості читачів? Використовуйте в заголовку запитання або цитату героя, цифри, факти, а також «catch-words» («слова-гачки»). Зверніть увагу на те, що заголовок не має бути великим, оптимально використовувати не більше за сім слів.

Пильнуйте за простотою контенту

Дотримуйтесь правила «одне речення — одна думка». Якщо ви публікуєте текст у блозі, то обсяг публікації не повинен перевищувати 2100 слів. У випадку, якщо ви плануєте поширювати інформацію у соціальних мережах, зверніть увагу на рекомендовану довжину публікації. Приміром, у Facebook це 40–80 знаків, у Twitter — 71–100, в Instagram — 138–150.

Перевірте розділові знаки та визначення

У фінальній версії тексту перевірте всі терміни та знаки. Намагайтесь не вживати більше ніж один знак оклику та трьох крапок у тексті. Також намагайтесь уникати іншомовних слів (окрім брендів — їх пишуть мовою оригіналу), аббревіатур, жаргонізмів тощо. А ще — не зловживайте надто короткими реченнями, або ж навпаки — довгими.

Працюйте над візуальним оформленням

Візуалізований текст сприймають набагато краще. Згідно з дослідженнями, приблизно 80 % людей захочуть прочитати текст, якщо він міститиме візуалізацію. Зверніть увагу на те, що зображень у тексті має бути не менше 50 %. Також серед трендів наразі добре працюють відео та прямі трансляції.

Протестуйте фінальну версію тексту

Перед тим, як публікувати повідомлення, рекомендуємо вам переглянути фінальну версію тексту. Водночас ваше основне завдання — скоротити цей текст хоча б на 25 %. Тому, перечитайте його тричі та спростіть. В кінці текст мусить закликати до дії або пропозиції. Врахуйте, що останнє речення має ініціювати зворотній зв'язок. Покажіть текст своїм друзям та знайомим, протестуйте його.

10.3. ПАРТНЕРСТВО: ЯК РОЗШИРИТИ КОЛО ВПЛИВУ

Почніть з карти потенційних партнерів

Хто може допомогти вам у досягненні завдань проекту? Важливо визначити саме тих, з ким у вас є перетини, аби партнерство будувалося на спільних цінностях та було взаємовигідним.

Медіа

ЗМІ можуть не тільки інформаційно висвітлювати тему, але ставати активним адвокатом змін. Намагайтесь запропонувати медіа партнерство, що може передбачати серію матеріалів, креативні формати.

Журналісти можуть набагато ефективніше адаптувати ваші експертизи, звіти та дослідження для розуміння різними цільовими аудиторіями

Державні органи

Найчастіше саме держава виступає головним партнером у вирішенні соціальних проблем.

Лідери думок та «зірки»

Важливо залучити не просто відому особистість, а ідентифікувати найкращого посланця саме для вашого меседжу. Перевірте, хто є авторитетом для вашої цільової аудиторії. А також чий бренд суголосний вашій темі. Іноді вашим обличчям може стати реальний герой. Зверніть увагу на лідерів думок в онлайн просторі та зробіть перелік топ блогерів, які дописують на ваші теми. Паралельно інвестуйте у розвиток персонального бренду ваших співробітників. Споживачі медіа в Україні найбільше довіряють блогерам, експертам, ведучим, але не ЗМІ. Складіть список з 5 лідерів думок, яких Ви хотіли б залучити до своєї комунікаційної кампанії та напишіть по 3 ідеї співпраці для кожного з них.

Інші громадські організації

У вирішенні соціальних проблем партнерство — краще конкуренції, тому працюйте над створенням консорціумів з іншими громадськими організаціями.

Поради:

Всі конкурують за успіх. А для успіху потрібні успішні кампанії і цікаві кейси, медійне охоплення.

Ніколи не починайте комунікацію з прохання.

Починайте з пропозиції. Аргументи в стилі «допоможіть, будь ласка, у нас важлива соціальна проблема, яку треба вирішити, інакше всі помруть» вже давно не на часі. На такі проекти зараз уваги не звертають, бо існують інші успішніші пропозиції. Тому ваша пропозиція має бути із потужним креативним підкріпленням. А ще, розкажіть, що конкретно отримає від вашої пропозиції майбутній партнер.

Ідея – проста і зрозуміла навіть дитині. Повідомлення мають бути чіткими, тоді до останнього отримувача воно дійде таким самим, по дорозі нічого не втратиться. Свої меседжі можна протестувати: на знайомих і друзях, а ще краще на дітях.

Розповідайте історії. Неможливо вигадати і купити круті історії, за ними треба виходити в поле. Адже під час розмови з партнерами варто бути готовими пригадати реальну історію із власного досвіду. Наповнення цієї історії може бути як позитивне, так і негативне, головне, щоб правдиво. Потім, коли про ваш проект розповідатимуть інші люди, швидше за все, вони згадуватимуть саме ці реальні історії.

Інфотеймент переміг. Нині ніхто вже не бореться за логотипи на макетах, а ось за залученість – так. Піар і

комунікації, маркетинг і весь цей набір, переходить в зону емоцій. Люди переживатимуть емоції та добровільно розповідатимуть про ваш проект. Журналісти, лідери думок – якщо вони самостійно про вас написали, тоді ваш проект вийшов справді креативним і наступні мають бути такими ж.

Завдання

Зробіть карту партнерів — список організацій, з якими у вас є перетини по темі та діяльності, як ви можете бути корисними один одному, з ким ви можете почати переговори та які три переваги отримає ця організація від партнерства.

Планування активностей

Після того як ви накреслили стратегію, домовились про партнерства, ви уже можете переходити до планування активностей.

Оцініть свої ресурси

Флешмоб у Фейсбуці буде коштувати менше ніж білборди по всій країні. Якщо ваші ресурси обмежені, можливо вам потрібно буде обрати одну цільову аудиторію чи інший інструмент. Це може стати першою хвилиною вашої кампанії. Далі вам буде легше знайти підтримку і продовжити - з більшим масштабом.

Іноді для реалізації кампанії потрібна допомога зовнішніх спеціалістів чи агенцій

У роботі з підрядниками найважливіше максимально чітко поставити завдання, а найкраще — підготувати бриф. Іноді агенції і самі можуть допомогти у підготовці такого документу (брифу), де прописано та враховано основні параметри.

Зверніть увагу на якість мультимедійних матеріалів. Наразі в аудиторії вже сформувались певні очікування до якісної візуальної складової. Залучайте професійних дизайнерів та відео продакшн.

Поєднайте емоції та практичну інформацію — ви можете побачити приклади такого поєднання у медіа. Їхня мета — творити розважальний контент, але водночас й інформувати.

Вам будуть потрібні реальні історії, поради, креативні ідеї для нових форматів подання інформації та організації заходів. У результаті ваш промо-план може складатися з відібраних каналів та інструментів, конкретних подій та активностей, бюджету та строків, і відповідальних (з команди чи партнерів) за цей напрям.

Завдання

Подивитись охоплення кожної активності та порівняти це із запланованими завданнями. Наприклад, якщо вам потрібно збільшити підтримку реформи на 40% у певній цільовій групі, скільки це людей, і скільки у вас є ресурсів їх охопити, скільки коштує кожний контакт. Чи є раціональним та реалістичним обраний канал? Спробуйте використати кілька каналів комунікацій, сформулюйте свої повідомлення лише на основі реальних доказів та фактів, залучайте до безпосередньої взаємодії свою цільову аудиторію та партнерів — лише в комплексі зусиль комунікація матиме максимум результатів та ефекту.

Медіа-відносини

Просуваючи будь-яку організацію, виникає багато різних запитань. Одне із найчастіших: «Як потрапити в медіа?». Зараз спробуємо розібратися як з боку піарника, так і з боку журналіста, як встановити перший контакт, що потрібно медіа і як працювати з різними видами ЗМІ.

Мрія більшості керівників – збирати прес-конференції, а обов'язкова вимога до піарника – наявність актуальної бази контактів журналістів. При цьому десятки однакових передруків прес-релізу новинними агрегаторами знадобляться для звітності піар-агентствам, але найчастіше не дадуть результату, який потрібен вашому проекту.

Тому насамперед потрібно поставити запитання собі:

«А для чого у цьому випадку нам потрібне медіа?»

Почнемо із завдання. Медіа розважають і надають корисний контент. А яким є завдання вашої організації, що ви хочете донести через ЗМІ?

Якщо, наприклад, ви хочете залучити інвесторів до проекту, тоді ефективніше скласти список потенційних інвесторів і звернутися до них безпосередньо. Краще лобювати умови роботи для вашого сектора, можливо, варто говорити не через національний канал упереміш із зведенням ДТГ і політикою, а зробити ґрунтовний матеріал в аналітичному виданні або навіть міжнародному ЗМІ.

НУО треба орієнтуватися на медіа, аудиторія яких найважливіша для організації. Можна взяти актуальну карту з охопленням долі українських телеканалів (чи іншого медіа) та подивитися ваш «набір змін» і обрати медіа, яке найбільше відповідає вашому проекту. Тема, вік, стать та соціальний статус аудиторії медіа і ваших проектів мають збігатися. Звісно, політика телеканалу може змінюватися, тому потрібно враховувати і репутаційні ризики для вашої соціальної кампанії та НГО загалом.

Хто ваша аудиторія, чи споживає вона медіа і з якою метою? Наприклад, за статистикою, понад 70% людей дивляться телеканали, але ось новинам в них довіряють менше 40%. Але хто саме дивиться телевізор? Чи справді випуск новин або програму про ваш проект подивиться ваша аудиторія. Адаже середній вік глядачів телеканалів – 45+.

Те саме стосується і онлайн-медіа. Більш ефективними та популярними вважають саме нішеві видання, які працюють для вузької цільової аудиторії. Вони можуть фокусуватися на міських новинах для креативного класу або бізнес-новинах для підприємців і керівників, галузевих, за інтересами тощо.

Сайти ЗМІ найчастіше мають портрет їхньої аудиторії для рекламодавців. Скористайтеся цією інформацією, щоб зрозуміти, яку передачу і який канал дивиться ваша аудиторія.

Одна з найчастіших помилок – звертатися до всіх. Багато організацій вважають, що їхня тема однаково важлива для більшості людей. Можливо, це так, але ось спосіб донесення та переконання повинен бути різним для окремих груп. Наприклад, формат збудження інтересу у людей старшого віку, відрізняється від формату для молоді. І до речі, не так багато універсальних програм як для жінок, так і чоловіків.

Важливо також взяти до уваги, чи можете ви дати той формат контенту, який потрібен медіа. Наприклад, телебаченню не підходять прес-конференції у закритих приміщеннях, сучасним телеканалам потрібна цікава картинка. Чи зможе ваш проект дати історію з візуальним наповненням? Чи є у вас аналітика або експерти для галузевих або ділових медіа?

Усі говорять про те, що потрібно обов'язково мати базу контактів журналістів. Але як її створити? І це не 500 імейлів, які передають роками всередині організації і які найчастіше є неактуальними або потрапляють у спам журналістам.

Крок 1

Складіть список 5–10 медіа, які збігаються з вашою цільовою аудиторією, форматом і завданням.

Крок 2

Подивіться, як вже висвітлюють і хто пише по вашій темі. Зберіть посилання на найвдаліші статті та репортажі. Знайдіть контакти журналістів і редакторів рубрик, наприклад, в соціальних мережах, на сайті медіа або використовуючи свої контакти серед колег.

Крок 3

Знайдіть загальні контакти, теми або привід, щоб звернутися до журналіста або редакції. Найскладніше – це лист або дзвінок незнайомій людині з проханням. Тому спробуйте знайти, що може зацікавити, і запропонуйте формат, зручний для журналіста (кава біля редакції, захід, у якому вже заплановано участь).

Крок 4

Продумайте сам пітч для журналіста. Почніть із фактів, чому ця тема суспільно цікава, аргументуйте, наведіть приклади конкретних людей, світові тенденції.

Крок 5

Маючи хороший контакт із журналістом, максимально дізнайтеся внутрішню кухню медіа, коли, куди і в якому форматі краще надсилати інформацію, хто ухвалює рішення в редакції, які теми і як подавати, чого уникати. У свою чергу постарайтеся бути корисним і залишатися в контакті з журналістами не тільки, коли у вас є новина.

Кілька універсальних порад

- не пишіть у вихідні або вночі, якщо не впевнені, що журналісту це комфортно, дізнайтеся про зручний канал комунікації;
- якщо ви просуваєте тему одночасно у кілька видань, подумайте над акцентами та запропонуйте кожному з них щось унікальне;
- будьте чесними, якщо в процесі з'являться підводні камені, що матеріал завуальовано просуває чийсь

комерційні чи політичні інтереси, контакт і репутація будуть втрачені. Надайте джерела своїх даних.

Ваше повідомлення

Повідомлення – це ключовий елемент будь-якої комунікації. Саме те, що ви хочете донести, і матиме значення, особливо у випадку з медіа. Потрібно мати чітке повідомлення.

Наприклад, якщо ви даєте коментар телеканалу, у вас буде менше хвилини, щоб сказати найважливіше. І навіть один матеріал у друкованих та онлайн-виданнях зараз утримує увагу читача не більше, ніж на кілька десятків слів. Тому приготуйте 3, максимум 5 пропозицій, які дають основні факти, але при цьому викликають емоцію по вашій темі.

При цьому пам'ятайте про те, що цікаво медіа (а отже, і вашій аудиторії) і адаптуйте свої повідомлення під цю форму.

Для ЗМІ важливо говорити про:

- актуальні теми для своїх аудиторій;
- конфлікти, зіткнення двох точок зору;
- унікальність, незвичайність, сенсаційність;
- достовірність і факти;
- людський інтерес.

Чи потрібен прес-реліз

У більшості випадків відповідь «ні». Найефективніший спосіб розповісти історію – індивідуально зв'язатися з журналістом.

Коли варто писати реліз – якщо є сильний соціально важливий (або важливий для вашої галузі) інфопривід. Пам'ятайте, новина повинна бути не про вас/ваш проект, а про важливу подію для суспільства/галузі.

Якщо ви думаєте про колонку або готову статтю, журналісти хочуть отримувати матеріал, написаний вже в стилі їхнього видання, – придивіться до статей.

Давайте матеріалу більше, ніж треба, але не дуже багато. Журналісту важливо відчувати простір і можливість в ньому розвернутися: щось викинути, щось додати.

Ідіть на компроміси (яким би крутим не був матеріал, редактор залишає за собою право його редагувати).

Завдання

Підготуйте лист-пітч для журналіста, де запропонуйте йому тему та матеріал, який буде цікавим для конкретного медіа.

10.4. НАДИХАЙТЕСЬ! КЕЙСИ УСПІШНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ КАМПАНІЙ, ЯКІ РЕАЛІЗОВАНІ СПІЛЬНИМИ ЗУСИЛЛЯМИ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ

Міністерство соціальних служб Австралійського уряду розпочало у 2016 р роботу на сторінці «Сімейне оновлення» на Facebook, щоб надати подальшу допомогу сім'ям, які розраховують на виплати з підтримки дітей, Centrelink та Medicare. Тепер австралійці можуть задавати питання і отримувати відповідну інформацію про платформи, які вони вже використовують.



«У вас є запитання щодо сімейних[платежів]? Збережіть свій час і приєднайтеся до нас, натиснувши кнопку «Подобається» зараз!

Протягом липня минулого року ми відповіли на 80 % запитань клієнтів протягом 3 годин. Вам не доведеться чекати, поки ми відповімо на ваші запитання, і ми регулярно публікуємо багато корисної інформації, щоб заощадити ваш час.

Більш ніж 50000 сімей зв'язалися з нами у Facebook зі своїми запитаннями, тому приєднуйтеся до нашої зростаючої спільноти.»

AnalogFolk (креативне агенство) підтримує Коаліцію за реформу в політичній рекламі в створенні та запуску своєї першої споживчої кампанії, що вимагає державного законодавства, щоб зупинити брехню в політичній рекламі. Кампанія проходить в Інтернеті (соц.мережі, відкриті сайти) і заохочує глядачів підписати петицію, яка вимагає

законодавчих змін.



*«Велика Британія платить мільйони фунтів на день. Прийшов час відокремити реальне від віри в майбутнє. Підпишіть петицію про реформу політичної реклами. www.change.org/p/reformpoliticalads
Колісницю тягнуть вогненний дракон»*

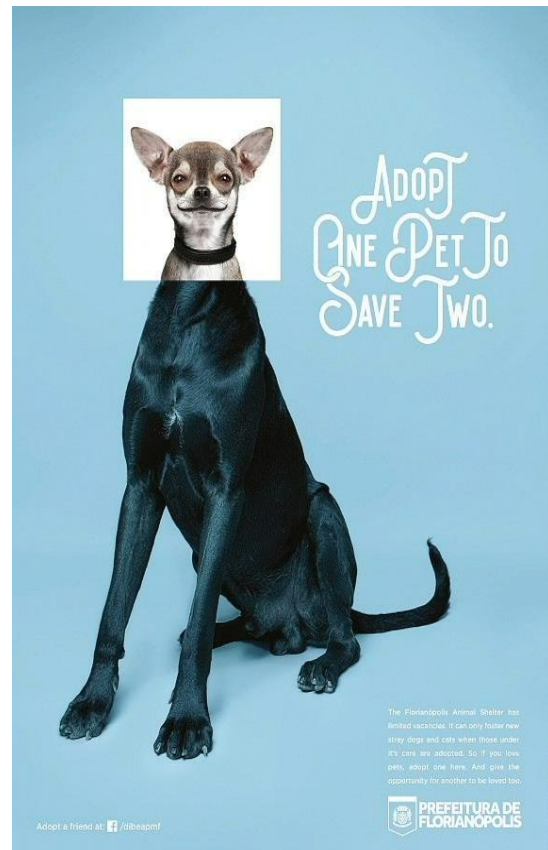
Один з найуспішніших маркетингових стратегій, що використовуються австралійським урядом - це ведення Instagram. Де розміщують світлини найбільш захоплюючих пам'яток Австралії, щоб надихнути мандрівників відвідати країну. Контент значною мірою створюється підписниками.



Сторінка Facebook служби поліції Квінсленда використовується для управління надзвичайними ситуаціями. Ще у 2010-2011 це стало новинним каналом для поведінки у Квінсленді, одній з найбільших стихійних лих Австралії протягом десятиліть.



щоб інша особа отримувала турботу та увагу, а також можливість прийняти нову тварину.



Завдання

Складіть схематично комунікаційну стратегію для вашої організації, яку проблему ви вирішуєте, хто ваша цільова аудиторія, якими інформаційними каналами вона користується, які 3-5 ключових повідомлень, ви б хотіли донести.

Управління добробуту тварин, міста Флоріанополіс, рятує і дбає про тисячі бездомних і домашніх тварин. Ця кампанія спрямована на інформування громадськості про обмежену кількість місць для тварин, яких доглядає Управління, та сприяння прийняттю собак і кішок, передаючи ідею, що кожна тварина, яка приймається, залишає місце для того,

Корисні матеріали та джерела

Онлайн-видання

<http://mmr.ua> <http://ain.ua>
<http://mc.today> <http://www.prdaily.com>
<http://www.prweek.com/uk> <http://sostav.ua/>

Посібники та гайдлайни:

Траут Дж., Райс Эл. Позиционирование. Битва за узнаваемость
 Аакер Дэвид Аакер о брендинге. 20 принципів досягнення успіха
 Уилкокс Денис, Аги Уоррен, Кэмерон Глен, Олт Филип Самое главное в PR
 Максим Ильяхив «Пиши и сокращай»
 Марина Говорухіна «Заборонена книга. Комунікації в громадських організаціях»
 Ярина Ясиневиц «Комунікація громадських ініціатив»
 Андрій Куліш «Public Relations для громадських (недержавних) організацій»

ВИСНОВКИ

У цьому посібнику надано модель побудови конструктивного діалогу та ефективної комунікації між представниками ОГС та публічними службовцями на основі участі, довіри, підзвітності, прозорості і незалежності для вироблення політик високої якості, які дійсно вирішують питання громади. Адже тільки на основі інклюзивної участі ОГС на усіх рівнях (інформування, консультації, діалог і партнерство) на всіх етапах прийняття політичних рішень можливо створити рішення і продукт, який буде відповідати потребам отримувачів публічних/муніципальних послуг.

Важливо знати і застосовувати інструменти участі, які дозволяють українське законодавство, розуміти як влаштована робота структурних підрозділів міської влади, щоб максимально ефективно здійснювати консультації і комунікацію у процесі вироблення рішень. Згаданий у посібнику міжнародний досвід збагачує інструментарієм і надихає на апробацію найкращих міжнародних практик у сфері демократичних інновацій і застосування діалогових методів. Національна нормативно-правова база і міжнародний досвід дозволяє створити унікальні точки входу громадськості у матриці громадської участі при виробленні планів за тематичними напрямками політик.

Крім знань, важливо мати навички ефективної комунікації для донесення інформації, отримання зворотного зв'язку, ведення переговорів з різними аудиторіями. Комунікація - це двосторонній симетричний зв'язок. У разі виникнення асиметрії, коли лиш одна сторона комунікує, а інша - лиш слухає, комунікації втрачають свою ефективність. Тому комунікаційна стратегія є невід'ємною складовою у процесі публічних консультацій і адвокації.

Цей посібник йде додатковим продуктом комплексної інтерактивної освітньо-практичної програми «Академія громадської участі» - лабораторії спільних рішень представників ОГС і публічних службовців, мета якої - створити умови для налагодження діалогу і побудови спільних планів консультацій і комунікацій у процесі вироблення політичних рішень. Тільки від Вашого досвіду, експертних знань, наявності команди, конструктивних пропозицій, розуміння і готовності до ефективної комунікації залежить успіх застосування наданих знань. Впроваджуйте свої ідеї в реальність на благо громади, в якій Ви живете, застосовуючи інструменти участі і демократичні інновації! Для важливих і благих ідей завжди знайдуться ресурси та необхідні люди - тільки будьте конструктивними і дійте!



др. Ендрю Вільямсон,
Джеф Ловіт,
Квінтін Олівер,
Ірина Тітаренко,
Олексій Коваленко,
Іван Вербицький

АКАДЕМІЯ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ

ПОСІБНИК

Редакторка: Ольга Коваленко

Наставництво: Володимир Кебало

Літературний коректор: Марина Єщенко

Верстка та макетування: Антон Осьмак

Розповсюджується безкоштовно.

Електронна версія посібника: www.coe.int/uk/web/kyiv

Проект Ради Європи
«Сприяння участі громадян
у демократичному процесі прийняття рішень в Україні»

Видавець Ямчинський Олександр Васильович
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготовлювачів
і розповсюджувачів видавничої продукції серія ДК №6554,
видане Державним комітетом телебачення і радіомовлення України 26.12.2018р.

Формат 60x90 1/8. Наклад 300 прим. Ум. друк. арк. 13,02. Замовлення № 118
м. Київ, вул. Предславинська, 28, оф.01

UKR

www.coe.int

Рада Європи є провідною правозахисною організацією континенту. Вона складається з 47 держав-членів, з яких 28 є членами Європейського Союзу. Усі держави-члени Ради Європи підписали Європейську конвенцію про права людини - договір, спрямований на захист прав людини, демократії та верховенства права. Європейський суд з прав людини здійснює нагляд за виконанням Конвенції в державах-членах.

