

CUM SE ORGANIZEAZĂ UN PROCES DELIBERATIV LA NIVEL LOCAL?

Ghid pentru autoritățile locale



Congresul Autorităților Locale și Regionale
al Consiliului European

THE CONGRESS



LE CONGRÈS

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

CUM SE ORGANIZEAZĂ UN PROCES DELIBERATIV LA NIVEL LOCAL?

Ghid pentru autoritățile locale

Consiliul Europei

Original:

*How to organise a deliberative
process at the local level?
A guide for local authorities*

Opiniile exprimate în prezenta lucrare
constituie responsabilitatea autorului
(lor) și nu reflectă, în mod necesar,
politica oficială a Consiliului Europei.

Reproducerea extraselor (până la 500 de
cuvinte) este autorizată, exceptând în scopuri
comerciale, cu condiția să se păstreze
integritatea textului, extrasul să nu fie utilizat
în afara contextului, să nu furnizeze informații
incomplete sau să nu inducă în eroare cititorul,
în alt mod, în ceea ce privește natura, domeniul
de aplicare sau conținutul textului.

Textul sursă trebuie să fie întotdeauna
menționat după cum urmează „© Consiliul
Europei, anul publicării”. Orice alte
solicitări privind reproducerea/traducerea,
integrală sau parțială, a documentului
trebuie adresate Direcției de Comunicare,
Consiliul Europei (F-67075 Strasbourg
Cedex sau publishing@coe.int).

Toate celelalte solicitări referitoare
la prezenta publicație trebuie adresate
Congresului Autorităților Locale
și Regionale al Consiliului Europei.

Congresul Autorităților Locale
și Regionale al Consiliului Europei
F-67075 Strasbourg Cedex Franța
E-mail: congress.adm@coe.int

Design coperta, interior: Intea BH d.o.o.

Ilustrații: Intea BH d.o.o.

Tehnoredactare: Foxtrot SRL

© Consiliul Europei, ianuarie 2026

Tipărit de Foxtrot SRL, Chișinău

Mulțumiri

Prezentul ghid pentru autoritățile locale privind organizarea proceselor deliberative la nivel local a fost elaborat în cadrul proiectului „[Inovarea participării democratice la nivel local în Bosnia și Herțegovina](#)”, implementat de Congresul Autorităților Locale și Regionale în cadrul Planului de acțiune al Consiliului Europei pentru Bosnia și Herțegovina (2022–2025).

Acesta este un răspuns la angajamentul Congresului de a promova participarea cetățenilor prin inovare și co-creare la nivel local și regional, în conformitate cu recomandarea Congresului privind utilizarea metodelor deliberative în orașele și regiunile europene și cu „Principiile de la Reykjavik pentru democrație”.

Ghidul a fost redactat de expertul în democrație deliberativă, Prof. Damir Kapidžić, cu sprijinul Federației pentru Inovare în Democrație – Europa (FIDE). Coordonarea generală a fost asigurată de Centrul de expertiză pentru guvernare pe mai multe niveluri din cadrul Secretariatului Congresului

Cuprins

Cuvânt înainte	7
1. Inițierea unui proces deliberativ	9
1.1. Deliberarea, complementară participării cetățenești existente	9
1.2. Principiile deliberării	10
1.3. De ce să te angajezi într-un proces deliberativ?	13
1.4. Lista de verificare 1: Înțeleg eu principiile deliberării? (chestionar)	15
2. Înainte: constituirea unei adunări a cetățenilor	16
2.1. Mandatul și domeniul (remit-ul)	16
2.2. Formarea echipei	18
2.3. Conducere și structură	20
2.4. Bugetare	23
2.5. Recrutare și selecție	25
2.6. Lista de verificare 2: Înainte de adunare	29
3. În timpul: organizării unei adunări a cetățenilor	31
3.1. Facilitare, incluziune și angajamentul membrilor	31
3.2. Ordinea de zi: cine, când și cum?	34
3.3. Soluționarea aspectelor logistice: unde, ce și cine?	35
3.4. Furnizarea de informații: selectarea experților	36
3.5. Redactarea și votarea recomandărilor	39
3.6. Transparență: comunicare și implicarea mass-media	42
3.7. Lista de verificare 3: În timpul adunării	45
4. După: urmărirea implementării	48
4.1. Coordonarea cu administrația publică	48
4.2. Transpunerea recomandărilor în politici publice	50
4.3. Urmărirea implementării cu membrii adunării	51
4.4. Evaluarea adunării	53
4.5. Adunări permanente sau instituționalizate	54
4.6. Lista de verificare 4: După adunare	56
Resurse și referințe	58

Cuvânt înainte

Participarea cetățenilor la elaborarea politicilor publice și la luarea deciziilor cu privire la aspecte care le afectează, în mod direct, viața și viitorul comunităților lor este un drept civil și politic și joacă un rol crucial în promovarea tuturor drepturilor omului. Aceasta este o condiție pentru o guvernare transparentă și incluzivă și pentru o cetățenie democratică efectivă pentru toți locuitorii.

Acest drept este protejat de Consiliul Europei și de Congresul Autorităților Locale și Regionale prin Carta Europeană a Autonomiei Locale (ETS nr. 122) și Protocolul adițional la aceasta privind dreptul de a participa la afacerile unei autorități locale (CETS nr. 207).

Aceste standarde sunt importante, dar nimic nu se va realiza fără implicarea liderilor locali aleși, care joacă un rol vital în promovarea unei culturi a participării în orașele, municipiile și regiunile lor. Prin urmare, Congresul este mândru să le susțină eforturile de a ajunge la cetățenii lor.

Congresul a acordat o atenție deosebită democrației deliberative, ca mijloc semnificativ de a realiza participarea dincolo de alegerile locale, în [Recomandarea sa privind utilizarea metodelor deliberative la nivel local și regional](#)ⁱ. Recunoscând potențialul acestor procese de a îmbunătăți rezultatele politicilor publice și, la rândul lor, de a spori încrederea publicului în procesul de luare a deciziilor publice, Consiliul Europei a stabilit primul standard internaționalⁱⁱ în domeniul democrației deliberative.

Procesele deliberative, în diversele lor forme, sunt mecanisme concepute pentru a include opinii și experiențe diverse, în special din partea grupurilor subreprezentate, inclusiv femeile și tinerii. Acest demers se realizează, în principal, prin selecția aleatorie a participanților, care este principala caracteristică a deliberărilor cetățenilor. De fiecare dată, acestea s-au dovedit a funcționa deosebit de bine în cazul problemelor dificil de rezolvat în societățile polarizate sau în cazul problemelor de politici publice pe termen lung. Procesele deliberative consolidează democrația, redresează instituțiile reprezentativeⁱⁱⁱ și reprezintă un efort autentic care completează modalitățile mai „tradiționale” de participare a cetățenilor.

În acest spirit și în conformitate cu [Principiile democratice de la Reykjavík](#), acest ghid își propune să ofere autorităților locale și regionale din Europa de Sud-Est cunoștințele necesare pentru a integra democrația deliberativă în procesul de luare a deciziilor și, astfel, să contribuie la participarea democratică inovatoare și incluzivă a tuturor grupurilor de rezidenți, fără a lăsa pe nimeni în urmă.



Mathieu MORI

Secretar general

Congresul Autorităților Locale și Regionale al Consiliului Europei

1. Inițierea unui proces deliberativ

1.1. Deliberarea, complementară participării cetățenești existente

Autoritățile locale sunt nivelul de guvernare cel mai apropiat de cetățeni. Cu toate acestea, implicarea cetățenilor în elaborarea politicilor publice rămâne adesea o provocare dificilă. De obicei, apar trei probleme. În primul rând, când folosim o invitație deschisă sau un moment pentru ca lumea să participe, experiența ne arată că același grup de oameni participă întotdeauna. Este bine că aveți cetățeni foarte motivați, dar este posibil ca aceștia să nu fie întotdeauna reprezentativi pentru populația mai largă, în ceea ce privește modul în care gândesc sau arată. Ei pot avea idei mai extreme sau polarizate sau pot fi adesea mai bine educați, de sex masculin și provenind din grupurile majoritare.

O a doua abordare în ceea ce privește implicarea civică implică utilizarea reprezentanților organizațiilor societății civile ca intermediari, în loc de conectarea directă cu cetățenii individuali. Deși aceste grupuri dețin adesea cunoștințe tehnice și detaliate cruciale pe teme specifice, ele nu reprezintă întotdeauna populația în ansamblu. În cele din urmă, procesele care implică cetățenii sunt adesea scurte și superficiale. O ședință a consiliului local poate dura doar două ore, timp în care persoanele împărtășesc opinii aleatorii și separate pe tema respectivă, fără a primi feedback real sau a avea un impact semnificativ asupra politicii publice. Toate aceste forme de participare au funcții cruciale, dar lasă, în mod evident, în continuare lacune substanțiale.

Acesta este punctul în care procesele deliberative pot face o diferență reală. În primul rând, un astfel de proces este lung (câteva zile repartizate pe o perioadă mai lungă) și intens din punct de vedere informațional. Cetățenilor li se prezintă o problemă politică pentru

care trebuie să formuleze recomandări. Grupul de cetățeni implicat într-un astfel de proces ascultă diferite perspective asupra subiectului prezentate de vorbitori, dar și deliberează, în mod continuu, și ascultă opiniile și propunerile celorlalți. Rezultatul acestor procese sunt recomandări informate, nu opinii individuale pripite. În al doilea rând, deoarece un astfel de proces intensiv poate fi realizat numai cu un grup mai mic, se utilizează principiul selecției sau „loteriei” pentru a alcătui un grup care să reprezinte toate grupurile diferite din oraș (a se vedea mai jos la 2.5 pentru descrierea tehnică). Prin utilizarea loteriei, toată lumea are șanse egale de a fi invitată, iar prin utilizarea categoriilor pentru a alcătui grupul final, evităm reprezentarea eronată a actualelor reuniuni cu „invitație deschisă”. Experiența arată că un număr mare de persoane care participă la aceste procese, nu iau parte, în mod normal, la alte consultări sau procese organizate de autoritățile publice. În cele din urmă, aceste procese se bazează pe un acord clar între autorități și cetățenii participanți, potrivit căruia munca lor va fi analizată în detaliu ulterior și toate recomandările vor beneficia fie de un răspuns, fie de urmărirea chestiunii, fie de un feedback cu privire la motivul pentru care acest lucru nu este posibil. Această metodă a fost utilizată în întreaga Europă de către autoritățile locale, de la sate până la marile capitale, pentru a aborda probleme privind planificarea urbană, sănătatea, educația, proiectele mari de infrastructură, energia, locuințele etc. Există diferite tipuri de procese deliberative, care variază în funcție de numărul de participanți, durata acestora și diferențele metodologice specifice. În acest ghid ne vom referi la Adunările cetățenești, care corespund, în linii mari, descrierii din alineatul de mai sus. După cum veți citi, acestea necesită o anumită investiție și efort, dar experiența arată că politicienii, administrația publică și cetățenii deopotrivă percep aceste procese ca fiind extrem de pozitive și valoroase.

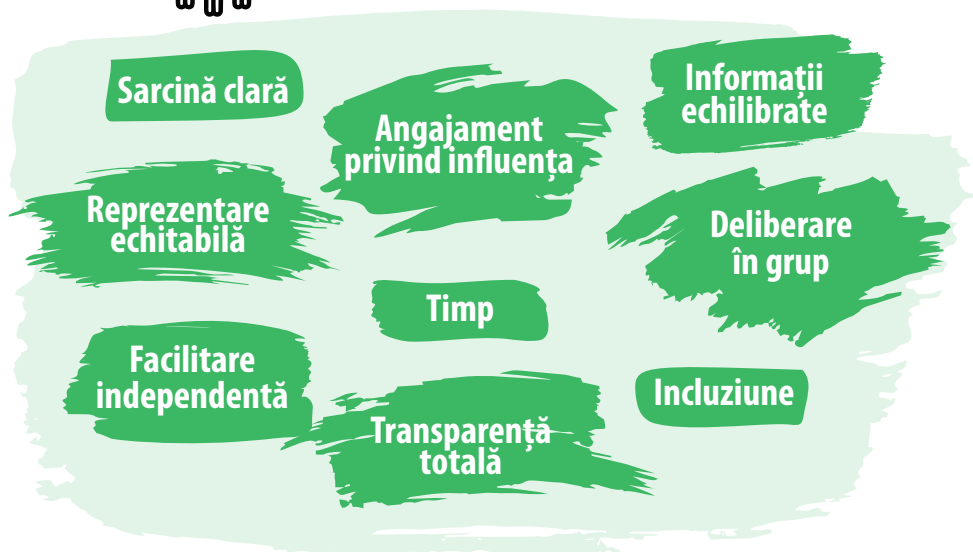
1.2. Principiile deliberării

Dacă inițiați un astfel de proces, este important să vă asigurați că acesta este perceput ca fiind echitabil și legitim de către diferiții actori implicați. Cetățenii care nu fac parte din grupul de deliberare trebuie să poată observa procesul (sau aspecte ale acestuia) și să simtă că acesta este un mod legitim de a formula recomandări

cetățenești. Deoarece această metodă este utilizată din ce în ce mai mult în întreaga Europă, au fost formulate principii și standarde pentru a se asigura că acest lucru se întâmplă și că procesele respectă un standard de calitate^{iv}. Consiliul Europei a fost în prima linie a acestei mișcări și a formulat standarde clare de calitate^v. Aceste standarde sunt practice pentru cei care organizează o adunare a cetățenilor, oferind îndrumări cu privire la aspectele care trebuie luate în considerare la stabilirea procesului. Este deosebit de important, atunci când se organizează o adunare pentru prima dată, să se asigure că toate aceste principii sunt luate în considerare. Le trecem în revistă pe scurt, aici:



Principiile deliberării



Adunarea trebuie să primească o **sarcină clară** sau o problemă de politică publică pe care să o abordeze, care să ofere în continuare cetățenilor suficiente opțiuni din care să aleagă. De asemenea, cetățenilor trebuie să li se comunice dinainte **care este nivelul de**

influență pe care autoritățile îl vor acorda muncii lor. Cel mai adesea, acest lucru implică faptul că guvernul promite să ofere **feedback extins** cu privire la propunerile individuale și **informații detaliate referitoare la modul în care va pune în aplicare** recomandările pe care se angajează să le adopte. Informațiile furnizate cetățenilor din cadrul adunării **trebuie să acopere diferitele puncte de vedere** asupra subiectului și nu pot fi doar unilaterale. Selecția grupului trebuie să se facă printr-o formă de selecție aleatorie care să ofere tuturor șanse egale de a face parte din grup, încorporând în același timp un așa-numit principiu de stratificare (vezi mai jos) pentru a se asigura că toate tipurile de cetățeni din comunitate sunt **reprezentate în mod echitabil**. Aceste procese necesită **timp**, iar un minim de cinci zile de lucru în cadrul adunării este considerat un punct de referință la nivel local, dar adunările care lucrează la o sarcină cuprinzătoare pot dura mai mult. Aceste procese se bazează mai degrabă pe **deliberarea în grup**, decât pe opiniile individuale. Aceasta înseamnă că cetățenii lucrează împreună și fac schimb de opinii într-un mediu respectuos și deschis. Pentru a realiza acest lucru, **facilitarea independentă** este esențială, deoarece este nevoie de profesioniști la masa discuțiilor pentru a se asigura că toată lumea are dreptul la cuvânt, dar și pentru a se asigura că grupul progresează către un rezultat tangibil la sfârșitul procesului. Pentru a se asigura faptul că persoanele din afara acestui grup consideră că totul este legitim și echitabil, este necesară **transparența deplină** a tuturor documentelor, informațiilor și procedurilor utilizate în timpul procesului. Cea mai bună modalitate de a realiza acest lucru este de a avea un site/pagină web separată unde toate aceste informații să fie disponibile pentru a fi consultate de toată lumea. În cele din urmă, este important să se ia în considerare măsuri specifice pentru a spori **incluziunea** tuturor cetățenilor în proces. Mulți cetățeni nu pot participa din motive practice sau nu consideră că au competențele necesare pentru a se exprima în public. Multe dintre aceste obstacole pot fi depășite, dar sunt necesare atenție, măsuri și resurse specifice.

Aceasta pare o listă lungă pentru un proces cetățenesc, dar este ceea ce facem și pentru alte proceduri privind politicile publice. Dacă procesele de implicare a cetățenilor devin mai ambițioase, trebuie să ne asigurăm că standardele pentru acestea sunt, de asemenea,

ridicate. Ședințele unui consiliu municipal sau ale unui parlament sunt la fel de transparente, au reguli specifice, calendar, furnizare de informații etc. Dorim ca procesele deliberative să aibă un nivel similar de legitimitate și să aplice standarde similare.

1.3. De ce să te angajezi într-un proces deliberativ?

După cum s-a arătat deja în alineatele anterioare, un proces deliberativ nu este ceva ce se poate pune la punct într-un timp scurt și necesită investiții și resurse, așa că de ce multe autorități locale din Europa au început să le utilizeze?

Formatele deliberative pot oferi rezultate mai bune pentru politicile publice. Veți avea un grup de cetățeni din medii foarte diverse, care vor analiza problema dumneavoastră de politică și vor veni cu recomandări susținute de majoritatea dintre ei. Aceasta înseamnă că veți beneficia de toate cunoștințele și perspectivele lor asupra acestei probleme înainte de a lua o decizie. De asemenea, acest lucru vă va facilita luarea unor decizii dificile. Dacă cetățenii implicați în proces – după ce au ascultat toate informațiile și punctele de vedere diverse – pot susține o decizie dificilă, acest lucru îi sporește, în mod semnificativ, legitimitatea. Mai mult, decizia dumneavoastră de a încredința această problemă politică unui grup reprezentativ de cetățeni pentru a o analiza în profunzime poate contribui la consolidarea încrederii în administrația orașului. Demonstrați că sunteți dispus să renunțați la o parte din puterea dumneavoastră pentru a asigura transparența și a primi contribuția cetățenilor. Utilizarea așa-numitei „loterii democratice” pentru a asigura prezența unui grup divers de cetățeni va face procesul dumneavoastră de

Uneori, este foarte dificil pentru liderii orașului să promoveze ideile pe care Consiliul Local trebuie să le adopte și să le transforme în politici publice. Colaborarea cu o adunare a cetățenilor înseamnă foarte mult pentru mine, deoarece recomandările cetățenilor au o pondere deosebită și nu pot fi ignorate.

(Mario Kordiĉ, primarul orașului Mostar)

elaborare a politicilor publice mai incluziv. Din experiența orașelor europene știm că oamenii vor participa la procesele deliberative, care altfel nu sunt niciodată prezenți în procesele de participare la elaborarea politicilor publice. Veți beneficia de opiniile unor cetățeni pe care altfel nu i-ați fi auzit niciodată. Un alt avantaj este că, prin utilizarea selecției aleatorii, puteți de asemenea depăși polarizarea. În procesele cu autoselecție, persoanele cu opinii puternice și extreme sunt mai susceptibile să participe. Acest lucru poate fi util pentru a vedea unde se află „sentimentele puternice”, dar poate crea și o situație în care singurele grupuri participante sunt cele două grupuri opuse pe o anumită temă și nu cele mai moderate (care ar putea fi majoritare). Mai mult, deoarece deliberarea utilizează conversații facilitate în grupuri mici și nu este o dispută zgomotoasă într-o sală plină, chiar dacă sentimentele sunt puternic divergente, practica arată că oamenii tind să le poată depăși.

1.4. LISTA DE VERIFICARE 1: ÎNȚELEG EU PRINCIPIILE DELIBERĂRII? (chestionar)

LISTA DE VERIFICARE 1				
Autoevaluare: înțeleg eu principiile deliberării?				
Nr.	Secțiune/Întrebări	Înțeleg integral	Înțeleg parțial	Am nevoie de mai multe cunoștințe pe această chestiune
1	De ce o invitație deschisă privind participarea cetățenilor deseori nu reușește să adune un grup care să reflecte populația în ansamblu?			
2	Care sunt avantajele utilizării unei loterii pentru recrutarea cetățenilor în vederea participării?			
3	Procesele deliberative sunt mai puțin superficiale în comparație cu majoritatea celorlalte forme de implicare a cetățenilor. De ce?			
4	De ce un proces deliberativ necesită principii și linii directoare clare?			
5	De ce este necesară facilitarea într-un proces deliberativ?			
6	De ce este atât de importantă transparența, în acest caz?			
7	Care sunt motivele pentru care dumneavoastră, în calitate de factor de decizie, să optați pentru un astfel de proces deliberativ?			

2. Înainte: constituirea unei adunări a cetățenilor

2.1. Mandatul și domeniul (remit-ul)

Fiecare proces deliberativ trebuie să înceapă cu o decizie luată de cineva. De obicei, această decizie este mandatată de o autoritate politică. În cazul adunărilor locale ale cetățenilor, mandatul este acordat de o autoritate locală, care poate fi primarul, consiliul local sau administrația publică. **Mandatul** de a organiza o adunare a cetățenilor semnifică un angajament de a implica cetățenii în procesele de luare a deciziilor. Mandatele pot fi acordate, de exemplu, prin anunțuri publice sau promisiuni electorale, planuri de lucru anuale sau ca parte a unor inițiative mai ample de elaborare a politicilor publice sau reforme. Atunci când acordați un mandat, trebuie să vă angajați să asigurați un buget dedicat, să alocați suficient timp, să identificați structura principală a echipei responsabile de organizarea procesului și să confirmați că administrația publică intenționează să discute modul de implementare a recomandărilor cetățenilor. În cele din urmă, mandatul pe care îl acordați trebuie să includă o problemă clar identificată, împreună cu o solicitare adresată cetățenilor de a oferi recomandări pentru o soluție. Formularea exactă a problemei și întrebarea adresată cetățenilor se numesc **remit** (domeniul de analiză / sfera de problemă).

Definirea remit-ului este adesea prima decizie foarte importantă pe care o veți lua în cadrul unui proces deliberativ. Întrebarea specifică pe care o adresați trebuie să corespundă tipului de proces care va fi implementat. Pentru o adunare a cetățenilor, aceasta înseamnă că întrebarea nu trebuie să fie simplă sau evidentă și nu trebuie să aibă deja răspunsurile dorite. O întrebare largă și deschisă în jurul unei probleme dificile, care poate solicita răspunsuri deschise, este cea mai bună soluție. Luați în considerare faptul că aceasta nu este doar

o consultare sau un sondaj de opinie, ci un angajament reciproc de a aborda provocări reale. Gândiți-vă mai întâi la ce fel de problemă doriți să rezolvați în orașul dumneavoastră. Apoi, luați în considerare tipul de răspunsuri pe care doriți să le obțineți și care vă vor ajuta să rezolvați această problemă. Este mai bine să evitați complexitatea și să adresați o singură întrebare pe o singură temă. Nu fiți prea precauți și fiți convinși că cetățenii dumneavoastră pot fi foarte inteligenți și că vă pot oferi soluții inteligibile pentru orice problemă de lungă durată. În cazul în care nu știți de unde să începeți, luați în considerare deschiderea procesului de selecție a subiectelor pentru a include și alte părți interesate sau chiar cetățeni, așa cum a fost [cazul în Mostar \(Bosnia și Herțegovina\)](#). Dacă există numeroase probleme pe care trebuie să le rezolvați, cetățenii v-ar putea oferi o idee despre prioritățile pe care trebuie să vă concentrați.

În practică, remit-ul constă adesea în două propoziții. Prima include, de obicei, o declarație care definește problema și stabilește contextul. A doua solicită tipul de soluții pe care le doriți de la cetățeni ca răspuns, care pot fi generale sau mai specifice, în funcție de obiectivele politicii publice. Ambele propoziții trebuie să fie suficient de simple pentru a fi bine înțelese în orice context, de exemplu, atunci când discutați cu cineva pe stradă. De asemenea, acestea trebuie să fie deschise, așa că evitați utilizarea unui limbaj care ar putea sugera conținutul răspunsurilor pe care doriți să le primiți. Odată ce remit-ul este definit, părțile interesate și instituțiile relevante pot oferi feedback înainte ca aceasta să fie aprobată de autoritatea mandatantă. Remit-ul este făcut public, adesea la lansarea procesului deliberativ, și este inclusă în scrisorile de invitație trimise cetățenilor.

Exemple de remit-uri:

Mostar 2022: Există mult gunoi pe multe străzi din Mostar, iar spațiile publice nu sunt bine întreținute. Cum poate orașul să îmbunătățească curățenia spațiilor publice și să le facă mai plăcute?

Banja Luka 2024: Banja Luka dorește să sprijine inovarea, dezvoltarea durabilă și să creeze noi locuri de muncă, pentru a reduce imigrația tinerilor în străinătate. Cum putem sprijini, în mod eficace, tinerii antreprenori din comunitatea noastră?

2.2. Formarea echipei

Odată ce ați anunțat public organizarea unei adunări cetățenești, următorul pas este identificarea persoanelor care vor concepe și implementa procesul deliberativ. Grupul pe care îl formați poate fi denumit Echipa de proiect. Împreună, aceștia sunt responsabili de transformarea inițiativei dumneavoastră dintr-o promisiune într-o realitate practică. Componenta Echipei de proiect poate varia, dar trebuie să includă membri ai administrației publice, experți în procese deliberative participative, operatori capabili, care pot implementa lucrurile pe teren și facilitatori independenți și calificați, care vor lucra cu cetățenii. Nu este necesar să îi identificați pe toți odată, dar începeți cel puțin cu experții în procese deliberative și membrii administrației publice. O Echipă de proiect capabilă și funcțională va face ca întregul proces să decurgă mult mai ușor.

Va trebui să vă întrebați cine va conduce procesul? Acesta va fi condus de propria conducere sau externalizarea este o opțiune? Foarte des, procesele deliberative sunt conduse în colaborare cu administrația publică sau de organizații profesionale specializate în domenii precum facilitarea. Dacă decideți să implementați cea mai mare parte a procesului cu ajutorul administrației publice din localitate, asigurați-vă că aceasta dispune de resurse suficiente și

de capacitatea de a consulta cunoștințe de specialitate atunci când este necesar. Dacă decideți să externalizați implementarea, asigurați-vă că elaborați un caiet de sarcini cuprinzător pentru echipa de coordonare contractată. Pentru o deliberare mică de șase zile, cu până la 50 de participanți, puteți lucra cu o echipă de bază formată din 3–4 persoane. Pentru o deliberare mai amplă sau de mai lungă durată, această echipă de bază poate deveni foarte numeroasă și poate include 15 persoane sau mai mult.

Adunați o echipă de persoane comunicative, proactive, energice, sistematice și meticuloase în munca lor. Procesul constă în multe faze și etape, care trebuie finalizate până la un termen specific și care, uneori, necesită coordonarea simultană a peste 80 de persoane într-un singur oraș.

(Echipa de proiect Mostar 2024)

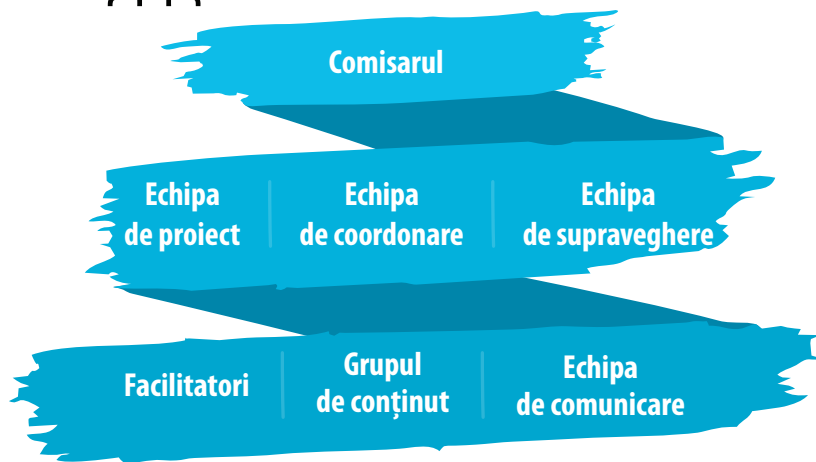
Întreaga echipă a învățat inițial multe despre principiile de bază ale democrației deliberative și despre procesul adunării cetățenilor. Am comunicat, în mod constant, cu părțile interesate pentru a aborda provocările procesului.

(Echipa de proiect Banja Luka 2024)

2.3. Conducere și structură



Structura de conducere



O sarcină cheie a echipei de bază va fi crearea unei structuri de conducere pentru procesul deliberativ. Acest lucru va permite tuturor celor implicați și care lucrează la implementarea unui proces de adunare a cetățenilor să fie clari cu privire la responsabilitățile ce le revin. De asemenea, va asigura o mai mare răspundere și va conduce la o mai mare transparență. Structura de conducere constă, de obicei, din echipe cu sarcini desemnate și un calendar. Aceasta poate fi adoptată intern sau de către administrația publică care a inițiat procesul. Există diferite moduri de a proceda în acest sens, dar, în general, structura de conducere va fi mai extinsă pentru o adunare națională controversată decât pentru una locală privind implementarea unei politici publice necontroversate. Structura de conducere este de obicei elaborată de Echipa de proiect care a fost constituită anterior.

Primul element de bază al unei structuri de conducere este **Comisarul**, instituția sau instituțiile care acordă un mandat, stabilesc înșărcinarea și asigură un buget. Aceștia sunt, de asemenea, destinatarii recomandărilor cetățenilor și au sarcina de a implementa

eventualele politici publice. Apoi, există **Echipa de proiect**, denumită uneori și Echipa de proiectare. Acest grup de persoane și experți este menționat în secțiunea 2.2 și este delegat de Comisar să stabilească procesul și să fie responsabil pentru proiectarea macro. Al treilea organ este **Echipa de coordonare** sau operatorul de implementare, care supraveghează sarcinile de pe teren și aspectele operaționale. Aceasta este responsabilă de recrutare, spațiu și locație, precum și de logistica generală. **Facilitatorii** sunt menționați separat deoarece propun ordinea de zi a adunărilor la nivel micro și asigură facilitarea în persoană. Aceste persoane sau organizații joacă un rol esențial în asigurarea succesului procesului, concentrându-se pe facilitarea interacțiunilor dintre cetățeni. În cele din urmă, a cincea structură necesară este **Echipa de supraveghere** sau Grupul consultativ de experți. Acest organ este format din părți interesate externe și experți din mediul academic și din societatea civilă, care pot fi recrutați prin apel deschis sau invitație directă, dar poate include și câțiva membri ai administrației publice. Acesta are sarcina de a rezolva disputele și de a conferi legitimitate procesului prin evaluare externă.

Două grupuri suplimentare care îmbunătățesc procesul deliberativ, în special dacă acesta este de amploare sau abordează subiecte sensibile, includ următoarele: **Grupul de conținut**, care selectează, în mod independent, expertii și informațiile care vor fi prezentate cetățenilor și care trebuie să fie diferit de Comisar și de Echipa de coordonare pentru a asigura imparțialitatea. Acesta este format, de obicei, din cadre universitare și grupuri de cercetare care reprezintă opinii divergente; și **Echipa de comunicare**, sau persoana responsabilă, care se ocupă de asigurarea documentației adecvate, a vizibilității și a sensibilizării publicului.

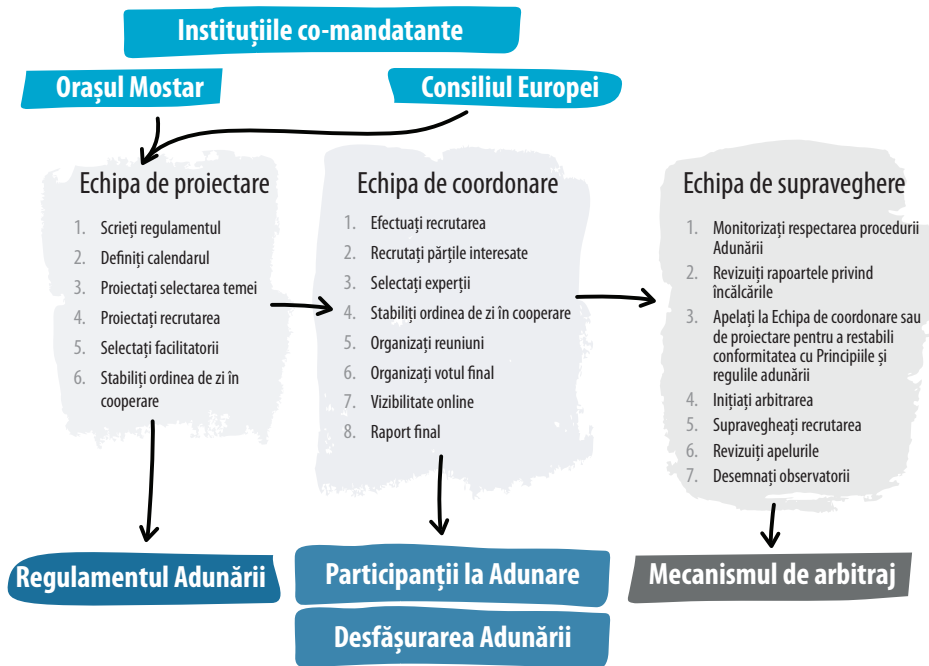
Structura de conducere este formalizată, de obicei, într-un regulament, contract sau statut, dar poate fi stabilită și implicit, prin consensul Echipei de proiect. Pentru un proces mai amplu sau mai complex, este recomandabil să se adopte, în mod formal, un document de conducere. Pentru Adunările cetățenești din 2024 din Mostar și Banja Luka, regulamentele care definesc structura de conducere au fost redactate de Echipele de proiect și adoptate de Echipa de supraveghere, care a monitorizat, de asemenea, și respectarea acestora. Un exemplu de structură de conducere, așa

cum s-a văzut în Adunarea cetățenilor din Mostar din 2021, este detaliat mai jos.

Rolul Echipei de supraveghere a fost de a asigura transparența procesului prin revizuirea și adoptarea regulamentului, supravegherea procesului de deliberare și evaluarea desfășurării adunării în conformitate cu regulile stabilite.

(Membru al Echipei de supraveghere din Banja Luka 2024)

Structura de conducere a Adunării cetățenilor din Mostar din 2021



2.4. Bugetare

Adunările cetățenești durează, de obicei, câteva zile și implică mulți participanți. Organizarea acestora necesită un buget dedicat, care este substanțial mai mare decât cel al altor forme de consultări cetățenești. Cu toate acestea, beneficiile sunt, de asemenea, substanțiale, deoarece adunările cetățenești pot genera recomandări mai nuanțate, mai informate și mai semnificative din punct de vedere operațional. Este important să se înțeleagă că planificarea bugetului trebuie să includă resursele alocate, cum ar fi personalul și eventual costurile privind locația. Atunci când comandați o adunare, trebuie să decideți dacă veți stabili o limită bugetară în avans sau dacă puteți fi flexibil în ceea ce privește resursele, acordând prioritate altor elemente, cum ar fi durata și amploarea. În multe cazuri, Echipa de proiect întocmește un proiect de buget, adoptat de Comisar și implementat și raportat de Echipa de coordonare. În mod ideal, bugetul pentru un proces deliberativ trebuie să fie făcut public, fie la început, fie în raportul final, pentru a spori transparența procesului.

Atunci când se ia în considerare bugetul, iată principalele elemente care trebuie luate în considerare:

În primul rând, există **costuri de personal și onorarii** pentru membrii Echipei de proiect, Echipei de coordonare, pentru facilitatori și experți. Aceste costuri nu sunt acoperite de taxele operaționale pentru Echipa de coordonare. **Costurile echipei de coordonare** sunt pe locul al doilea și pot fi limitate doar la costurile operaționale, dar pot include, de asemenea, și costuri de personal și deplasări, în funcție de regulamentele de finanțare ale Comisarului. Dacă organizarea adunării este externalizată, aceasta poate constitui o parte substanțială a bugetului. Al treilea element este **procesul de recrutare** și selecție a membrilor adunării, care include trimiterea invitațiilor prin poștă și desfășurarea procesului de loterie. Aceasta poate necesita externalizarea către o companie profesională de sondaje dacă nu există baze de date cu cetățeni sau gospodării sau dacă accesul la acestea este limitat. Apoi, există **onorarii zilnice pentru cetățenii** selectați să participe la adunare. Un tarif mediu zilnic per membru în Europa de Sud-Est ar fi între 25 și 40 de euro, în timp ce procesele mai de durată și mai ample vor necesita, în mod

necesar, mai multe fonduri. Al cincilea element îl reprezintă costurile de **deplasare, cazare și incluziune** pentru membrii adunării, care trebuie acoperite, în special dacă membrii adunării nu sunt rezidenți locali. Asigurați-vă că includeți un fond de urgență pentru a sprijini membrii cu diverse necesități, cum ar fi dizabilități, îngrijirea copiilor și interpretare/traducere. Acest lucru se aplică și tuturor membrilor de personal, inclusiv experților și facilitatorilor, dacă aceștia nu sunt acoperiți de taxele operaționale pentru Echipa de coordonare (a se vedea mai sus). Calculați separat costurile pentru **locație și catering**, incluzând eventual închirierea echipamentelor audiovizuale. Deși costurile pentru **comunicare și diseminare** pot fi incluse în costurile Echipei de coordonare, acestea pot fi, de asemenea, prezentate separat. Acestea includ, adesea, documentarea foto și video și întreținerea unui site web sau a unei pagini dedicate. În cele din urmă, trebuie inclusă elaborarea unui raport final și a unui raport financiar, iar pentru procesele mai ample, o evaluare sau un audit. Responsabilitățile pentru raportare trebuie atribuite și clarificate încă de la început.

Acest lucru pare deja mult, dar nu este în niciun caz o listă exhaustivă. Bugetul pentru un proces de mici dimensiuni poate începe de la aproximativ 30 000 de euro, dar poate ajunge la câteva milioane de euro pentru un proces național de mari dimensiuni, în funcție de costurile standard de trai din țară. Pentru un proces local foarte bun de șase zile în Europa de Sud-Est pe o temă simplă în 2024, puteți lucra cu un buget total estimat de **aproximativ 50 000 de euro**. Bugetul estimativ pentru un proces care implică niveluri mai înalte ale guvernului sau un subiect mai complex poate depăși 100 000 de euro. Când fondurile sunt limitate și este necesar să se stabilească priorități, costurile pot fi reduse prin contribuții în natură (cum ar fi utilizarea gratuită a unui spațiu din oraș, furnizarea de catering intern și apelarea la ajutorul personalului administrativ), precum și prin limitarea călătoriilor și a cazării și reducerea onorariilor și a numărului de personal extern. Atunci când se procedează astfel, este important să se găsească un echilibru sănătos și să se asigure că nu se subminează legitimitatea procesului. Reducerile și scurtăturile excesive pot duce la rezultate discutabile și chiar inacceptabile.

Planificați mai degrabă mai multe fonduri, decât mai puține, pentru articolele pe care nu sunteți obișnuiți să le achiziționați. Acest lucru poate fi realizat cu ajutorul unei agenții de sondaje în timpul recrutării sau al facilitatorilor în timpul sesiunilor. Atunci când elaborați bugetul, țineți cont de timpul necesar pentru a trece de la planificare la implementare, deoarece inflația poate afecta prețurile.

(Echipa de proiect Mostar 2024)

2.5. Recrutare și selecție

Ultimul pas semnificativ înainte de adunare este recrutarea membrilor adunării. Acești oameni obișnuiți sunt selectați printr-o loterie democratică pentru a reprezenta diversitatea opiniilor din comunitatea lor și pentru a examina în detaliu o problemă înainte de a elabora recomandări bine gândite pentru factorii de decizie. Acesta este un element cheie care diferențiază adunările cetățenești de alte procese participative. Dacă obiectivul este ca un grup de oameni să se reunească și să delibereze timp de câteva săptămâni, atunci este esențial să se asigure un nivel ridicat de diversitate, care să reflecte diversitatea populației orașului.

Pentru a recruta cetățeni pentru un proces deliberativ precum o adunare a cetățenilor, primul pas este stabilirea unor obiective și principii clare pentru recrutare. Obiectivul general trebuie să fie proiectarea unui proces care să conducă la formarea unui grup reprezentativ care să poată face recomandări, în mod legitim, în numele publicului larg. Principiile cheie includ caracterul aleatoriu, incluziunea și imparțialitatea. Recrutarea trebuie să vizeze formarea unui grup care să reflecte, în cea mai mare măsură posibilă, compoziția demografică și gama de opinii din comunitate, prin selecție aleatorie. Caracterul aleatoriu poate fi obținut cel mai bine prin mai multe runde de selecție aleatorie, fapt care, la rândul său,

sporește legitimitatea membrilor selectați, aceștia fiind percepuți drept „oameni ca noi” de restul populației. Pentru a realiza acest lucru, trebuie identificate o serie de criterii demografice care sunt relevante pentru oraș. Acestea includ cel puțin sexul și vârsta, dar trebuie să ia în considerare și zona de reședință, educația, ocuparea forței de muncă, limba sau etnia și opiniile cetățenilor cu privire la subiect (cum ar fi opiniile privind schimbările climatice provocate de om sau comportamentele referitoare la transport și mobilitate). Procentajele pentru fiecare criteriu din componența finală a adunării vor reflecta procentajele la nivelul populației, conform datelor recensământului sau sondajelor. În funcție de subiect, suprareprezentarea anumitor categorii poate fi justificată, pe bază de selecție.

Următorul pas se referă la aspectul practic al recrutării, la persoanele și organizația care o vor derula în practică. O parte terță imparțială trebuie să administreze recrutarea pentru a asigura caracterul aleatoriu și a evita prejudecățile, dar poate conta pe ajutorul și resursele administrației publice. De exemplu, dacă administrația publică are acces la o bază de date cu cetățenii și adresele acestora, cum ar fi listele electorale, acest lucru poate accelera, în mod semnificativ, procesul și poate reduce costurile prin identificarea unui eșantion aleatoriu de adrese. Dacă acest lucru nu este posibil din motive tehnice sau juridice, atunci un furnizor extern, cum ar fi o agenție de sondaje, poate ajuta la identificarea unui grup aleatoriu de destinatari cărora să li se trimită invitații. Metodele obișnuite includ apelarea aleatorie a numerelor de telefon sau selectarea aleatorie a adreselor pe baza codurilor poștale. Scopul este de a compila câteva mii de adrese selectate aleatoriu ale persoanelor fizice sau gospodăriilor, care vor fi distribuite, în mod uniform, în funcție de densitatea populației, printre altele. De exemplu, acest număr poate varia între 4000 și 10000 de adrese pentru o adunare de 50 de participanți, în funcție de numărul de criterii demografice identificate mai sus. Comisarul sau Echipa de proiect trebuie să fie la curent cu procedurile de licitație/achiziție publică sau de contractare existente pentru angajarea unui furnizor extern și să planifice timpul necesar pentru ca acest lucru să se întâmple.

Primarul orașului va trimite o scrisoare acestor câteva mii de cetățeni, invitându-i să se înscrie la adunarea cetățenilor. Scrisoarea trebuie să includă întrebarea, datele adunării și suma remunerației, precum și un link de înscriere și/sau un număr de telefon. Acordarea de onorarii zilnice cetățenilor pentru participarea lor va crește, în mod considerabil, rata de înscriere și va stimula înscrierea unui grup mai divers. Pentru a asigura imparțialitatea, în regulamentul sau în liniile directoare pentru recrutare trebuie incluse protocoale privind conflictul de interese pentru instituțiile publice de administrare. De exemplu, acest lucru ar exclude înregistrarea funcționarilor aleși și a personalului numit al partidelor politice. Toți cetățenii care se înregistrează vor fi luați în evidență într-o bază de date, gestionată fie de Echipa de coordonare, fie de un furnizor extern, cum ar fi o agenție de sondaje. Din acest grup, va fi selectat un eșantion reprezentativ printr-un proces de selecție stratificată în două etape. Prima etapă utilizează un software de selecție pentru a selecta mai multe paneluri posibile, de exemplu Panelul A, Panelul B și Panelul C, fiecare dintre acestea fiind reprezentativ pentru populație. A doua etapă este o loterie între panelurile selectate, adesea utilizând obiecte fizice, cum ar fi zaruri. Această a doua etapă este adesea transmisă în direct, cu scopul de a spori și mai mult legitimitatea prin transparență.

Odată ce cetățenii au fost recrutați, este important ca echipa de coordonare să ia în considerare modul în care membrii vor fi integrați și implicați pe tot parcursul procesului. Ratele ridicate de abandon înainte și în timpul adunării pot submina legitimitatea recomandărilor dacă grupul final nu mai este reprezentativ. Integrarea implică comunicarea clară a așteptărilor, furnizarea de materiale de orientare și stabilirea unui contact personal cu un coordonator al procesului. În acest moment, poate fi util să se înceapă aducerea de facilitatori pentru a interacționa cu membrii adunării selectați, chiar înainte de începerea procesului față în față.

Prin explorarea procesului de recrutare al adunărilor anterioare, este posibilă identificarea și adoptarea celor mai bune practici de selecție și concentrarea pe menținerea participării^{vi}.

Procesul de recrutare și selecție^{vii}



2.6. LISTA DE VERIFICARE 2: ÎNAINTE DE ADUNARE

LISTA DE VERIFICARE 2 Înainte de adunare				
				
Nr.	Secțiune/Întrebări	Persoană/ Echipă responsabilă	Termen limită (data reperului cheie)	Progres/ Finalizare/ Note
1	Un mandat clar și public pentru adunare din partea Comisarului	Comisar		
1.1	Mandatul include un calendar și, eventual, locația	Comisar		
1.2	Mandatul include un buget (promis)	Comisar		
1.3	Mandatul include prevederi privind ceea ce se întâmplă cu recomandările cetățenilor	Comisar		
1.4	Remit-ul este definit și aprobat de factorii de decizie și/sau instituțiile relevante	Comisar		
1.5	Remit-ul abordează o problemă importantă pentru comunitate	Comisar		
1.6	Formularea Remit-ului este clară și nu este sugestivă	Comisar		
1.7	Remit-ul este făcut public	Comisar		
2	Se formează echipele responsabile de planificare și implementare	Comisar / Echipa de proiect		
2.1	Se formează (se contractează) Echipa de proiect, care include experți cu experiență în democrația deliberativă (responsabili de proiectare) și facilitare (facilitatori principali)	Comisar		
2.2	Se redactează TdR (termenii de referință) pentru Echipa de coordonare (pentru implementarea externalizată)	Echipa de proiect / Comisar		
2.3	Se selectează o organizație de implementare (Echipa de coordonare)	Echipa de proiect / Comisar		
2.4	Se pregătesc și se semnează contractele cu toate echipele (persoane fizice / organizații)	Echipa de coordonare / Comisar		
3	Se definește clar o structură de conducere, se formează alte echipe	Comisar / Echipa de proiect / Echipa de coordonare		

3.1	Se ia o decizie cu privire la modul de formalizare a conducerii (regulament public vs. document intern), ținând însă cont de faptul că o mai mare transparență este de preferat	Comisar / Echipa de proiect		
3.2	Se creează o Echipă de supraveghere.	Echipa de proiect / Echipa de coordonare		
3.3	Se definesc regulile de conduită și de vot.	Echipa de proiect		
3.4	Responsabilitățile pentru soluționarea litigiilor sunt clare	Echipa de proiect		
3.5	Dacă este public, regulamentul este adoptat.	Echipa de proiect / Echipa de supraveghere		
4	Bugetul este asigurat.	Comisar / Echipa de coordonare		
4.1	Bugetul acoperă toate elementele procesului: recrutare, locație și catering, deplasări, facilitare, onorarii pentru experți, indemnizații pentru membri, costuri de funcționare și altele. Este suficient pentru a acoperi unele cheltuieli neprevăzute	Echipa de coordonare		
4.2	Raportarea financiară este clară, iar responsabilitățile sunt atribuite	Echipa de coordonare		
5	Recrutarea este finalizată, iar membrii adunării sunt integrați	Echipa de coordonare / Echipa de proiect		
5.1	Sunt concepute metodologia și implementarea recrutării	Echipa de proiect		
5.2	Responsabilitățile pentru recrutare sunt atribuite sau externalizate, în funcție de circumstanțe	Echipa de coordonare		
5.3	Materialele de recrutare sunt finalizate: scrisoare de invitație, pachet informativ în format tipărit sau online, opțiuni de înscriere	Echipa de coordonare / Echipa de proiect		
5.4	Eveniment public de selecție aleatorie.	Echipa de coordonare		
5.5	Înrolarea și ocuparea locurilor de rezervă	Echipa de coordonare		
5.6	Înrolarea continuă și comunicarea cu membrii selectați până la începerea adunării.	Echipa de coordonare		

3. În timpul: organizării unei adunări a cetățenilor

3.1. Facilitare, incluziune și angajamentul membrilor

Facilitarea joacă un rol crucial în asigurarea succesului unei adunări a cetățenilor. Este importantă includerea facilitatorilor principali în Echipa de proiect și consultarea acestora încă din faza incipientă a procesului deliberativ. Odată cu începerea adunării, rolul lor devine mult mai important. Deoarece adunarea reunește un grup divers de cetățeni pentru a discuta probleme importante și a găsi soluții, existența unor facilitatori calificați, care să ghideze procesul, este esențială. Facilitatorii contribuie la crearea unui mediu în care toți participanții se simt incluși și confortabil să își împărtășească opiniile, să asculte activ pentru a înțelege diferite perspective și să colaboreze pentru a ajunge la un consens. Aceștia trebuie să rămână independenți de procesul în sine și să păstreze o atitudine neutră pe tot parcursul deliberării, promovând în același timp un mediu de respect între și față de membrii adunării. Astfel, facilitarea implică mai mult decât simpla gestionare a unei reuniuni; este vorba despre a responsabiliza cetățenii și a-i ajuta să simtă că sunt părtași la activitatea adunării. Facilitarea eficientă poate transforma un grup de persoane într-o comunitate coezivă, angajată în procesul democratic de luare a deciziilor.

Înainte de adunare, facilitatorii pot oferi informații valoroase cu privire la eforturile de sensibilizare, recrutare și integrare, implicarea comunităților marginalizate, elaborarea materialelor premergătoare adunării și comunicarea publică. Acesta este, de obicei, rolul facilitatorului principal, care joacă, de asemenea, un rol crucial în elaborarea ordinii de zi, aspect care va fi abordat în secțiunea următoare. În plus, există rolul moderatorului de proces, care va fi responsabil, în primul rând, de respectarea ordinii de zi

și de facilitarea discuțiilor în plen. Acest rol poate fi îndeplinit de facilitatorul principal sau de o altă persoană. În cele din urmă, există mai mulți facilitatori de sprijin, sau facilitatori de discuții, care vor contribui la asigurarea unui proces productiv și colaborativ, vor gestiona discuțiile în grupuri mici și se vor ocupa de materialele de învățare. Numărul de facilitatori de sprijin depinde de numărul de membri ai adunării și de stilul de facilitare, dar, în general, puteți planifica un facilitator de sprijin pentru fiecare 8–10 membri ai adunării.

Odată ce adunarea începe, facilitarea calificată este crucială la fiecare pas. Facilitatorii trebuie să ghideze discuțiile complexe pe teme importante într-un mod care să stimuleze multiple puncte de vedere și să conducă grupul către soluții. Aceștia trebuie să se asigure că toți cetățenii au o voce egală, menținând în același timp discuțiile productive. Facilitatorii trebuie să utilizeze diverse tehnici pentru a implica participanții mai tăcuți, a gestiona vocile dominante și a ajuta grupul să sintetizeze diferite idei. Rolul lor nu este de a-și impune propriile opinii, ci de a rămâne imparțiali și de a ajuta cetățenii să depășească singuri provocările. Facilitatorii trebuie să înțeleagă atât aspectele sociale, cât și cele tehnice ale rolului lor.

Toate aceste sarcini necesită un set specific de competențe și cunoștințe, care pot fi dobândite prin formare și experiență. Dar cum și de unde se pot recruta facilitatorii? Trebuie să căutați persoane cu experiență în dirijarea discuțiilor publice complexe, precum și cu competențe în domenii cum ar fi dinamica de grup, rezolvarea conflictelor și procesele decizionale incluzive. Anumite organizații pot oferi servicii profesionale de facilitare; acestea pot avea o listă de facilitatori certificați sau pot oferi formare în materie de facilitare. Aceasta trebuie să acopere subiecte precum proiectarea reuniunilor, tehnici de construire a consensului, ascultarea activă, gestionarea conversațiilor dificile și abordarea prejudecăților inconștiente.

Facilitatorii sunt esențiali pentru succesul procesului. Aceștia conduc sesiunile adunării, coordonează activitatea în grupuri, iar calitatea recomandărilor finale depinde, în mare măsură, de expertiza și implicarea lor.

(Echipa de proiect Banja Luka și Echipa de proiect Mostar, 2024)

Facilitatea a contribuit la crearea unui mediu în care toată lumea s-a simțit în siguranță să își exprime opiniile și ideile, prin intermediul unei metodologii bine pregătite și al competențelor facilitatorilor. Cred că acest lucru este esențial pentru succesul unei Adunări a cetățenilor.

(Goran Kučera, facilitator principal Mostar 2024)

Este important să se includă facilitatorii locali principali încă din faza incipientă a procesului de planificare a proiectului și să se mențină aceștia informați cu privire la activitățile desfășurate împreună cu administrația orașului.

(Mirna Dabić Davidović, facilitator principal Banja Luka 2024)

Toți cei care am fost acolo am apreciat munca echipei de facilitare și, în timpul colaborării cu ei, rareori a existat o întrebare, dacă a existat vreuna, asupra căreia să nu ajungem la un acord.

(Membru al Adunării, Mostar 2024).

3.2. Ordinea de zi: cine, când și cum?

Ordinea de zi a unui proces deliberativ este mai detaliată și ușor diferită de ordinea de zi a unei ședințe obișnuite. Aceasta trebuie să fie clară și bine structurată, să includă sarcini și responsabilități, orice comentarii privind locul de desfășurare sau materialele necesare, să aibă un calendar stabilit pentru fiecare element și, totuși, să fie suficient de flexibilă pentru a putea fi modificată pe parcurs. Stabilirea ordinii de zi va implica toți membrii Echipei de proiect, deși aceasta este realizată, în principal, de facilitatorii principali. Să dăm un exemplu.

Pentru Adunarea din Banja Luka din 2024, ordinea de zi a fost concepută în colaborare de facilitatorul principal și alți membri ai Echipei de proiect. A fost elaborată o ordine de zi detaliată pentru fiecare dintre cele șase zile, repartizate pe trei weekenduri, incluzând sarcini pentru săptămânile dintre sesiuni. Prima zi a combinat activități de învățare și de formare a grupului. Aceasta a constat în declarații introductive, o sesiune de învățare privind procesele deliberative, jocuri de spargere a gheții pentru membrii adunării, co-crearea principiilor de deliberare și o sesiune de învățare referitoare la subiect și deliberarea asupra conținutului. A doua zi a continuat cu sesiuni de învățare tematice și deliberarea asupra conținutului. A treia zi a inclus mai multe metode de facilitare, cum ar fi un forum deschis, în vederea generării și consolidării răspunsurilor. În a patra zi, aceste răspunsuri au fost transformate în proiecte de recomandări de politici publice, dezbătute și votate. Înainte de a cincea zi, actorii politici au avut suficient timp pentru a oferi feedback cetățenilor cu privire la proiectele lor de recomandări. Acestea au fost apoi dezbătute, reevaluate și revizuite, în cursul celei de-a cincea zile. Cea de-a șasea și ultima zi, a constat în votare, redactarea preambulului raportului și prezentarea recomandărilor. S-a luat în considerare o zi suplimentară sau un timp „de rezervă” în cazul în care ar fi fost necesar.

Acest exemplu demonstrează, în mod clar, că deliberările, atât în grupuri mici, cât și în sesiuni plenare, ocupă o parte semnificativă din timpul unei adunări. Cel puțin jumătate din timp trebuie dedicat discuțiilor dintre membrii adunării, pe lângă învățarea referitoare la

subiect, de la experți și integrarea feedback-ului părților interesate. Persoanele care vor lucra în mare parte cu ordinea de zi sunt facilitatorii și, prin urmare, este esențial ca aceștia să fie cei care vor contura ordinea de zi, pentru a direcționa procesul către obiectivul său de a crea recomandări bune.

3.3. Soluționarea aspectelor logistice: unde, ce și cine?

O mare parte din organizarea unei adunări constă în asigurarea că toate aspectele logistice sunt rezolvate și că toată lumea își cunoaște funcția. Principalul organ responsabil de logistică este Echipa de coordonare, cu sarcini subdivizate între membrii săi. Echipa de proiect trebuie să se asigure că Echipa de coordonare este la curent cu toate sarcinile logistice. Și acestea pot fi numeroase.

Începând cu cele cruciale, gândiți-vă la locație, dimensiunea și accesibilitatea locului de desfășurare. Acesta trebuie să aibă spațiu suficient atât pentru sesiunile plenare, cât și pentru mai multe discuții paralele în grupuri mici. Dacă participanții vin din zone îndepărtate ale orașului, poate fi necesar să se asigure transportul sau să se ramburseze cheltuielile de transport. Și dacă este vorba de o adunare regională sau națională, este necesară cazarea în sau în apropierea locului de desfășurare. Transportul și cazarea trebuie asigurate, de asemenea, și pentru coordonatori, facilitatori și experți în domeniu. Deoarece adunarea va dura toată ziua, trebuie organizat catering care să includă un prânz corespunzător și, eventual, o cină.

Urmează costurile de rambursare, cel mai important fiind rambursarea onorariilor zilnice membrilor adunării. Este important să se țină evidența prezenței și să se proceseze rapid plățile odată ce adunarea s-a încheiat. Dacă anumiți participanți au nevoi speciale sau necesită asistență, cum ar fi amenajări pentru accesibilitate, îngrijire a copiilor, servicii de traducere (atât pentru materiale, cât și pentru interpretare la fața locului, dacă este necesar), acestea trebuie abordate. În cele din urmă, există aspectul tehnic al furnizării de echipamente audiovizuale, imprimante și conectivitate online sau, cel puțin, al asigurării funcționalității echipamentelor furnizate de locație. Aceasta include și obținerea consimțământului

membrilor adunării și al altor participanți pentru înregistrarea video și fotografiere. De asemenea, trebuie furnizate materiale de lucru pentru facilitatori, cum ar fi bilețele adezive, flipchart-uri și markere, ecusoane cu numele etc. Aceasta poate implica o listă lungă de elemente minore, dar menținerea și actualizarea periodică a unei liste de verificare interne este extrem de benefică.

3.4. Furnizarea de informații: selectarea experților

Informațiile furnizate membrilor adunării sunt unul dintre elementele cele mai importante în conceperea procesului dumneavoastră. Doriți ca cetățenii să fie suficient de informați pentru a înțelege diferitele opțiuni pentru problema politică și a cunoaște cele mai importante compromisuri atunci când fac alegeri. De asemenea, doriți ca aceștia să cunoască diferitele poziții pe care anumite grupuri sau părți interesate din comunitate le au cu privire la această problemă. Pe de altă parte, mai ales într-un context local, veți avea timp limitat și va trebui să faceți alegeri judicioase cu privire la cantitatea de informații care este „suficientă”. În cele din urmă, doriți să vă asigurați că persoanele responsabile de selectarea vorbitorilor și a informațiilor sunt percepute ca fiind neutre sau legitime în rolurile lor. Dacă cineva dorește să conteste rezultatul unei adunări, persoana va încerca să argumenteze că membrilor li s-au furnizat doar informații „unilaterale” sau „partizane”. Trebuie să puteți demonstra că nu este cazul.

Primul pas pe care trebuie să îl faceți este să decideți cine va selecta informațiile. În multe cazuri, se înființează un grup separat pentru această sarcină, în vederea sporirii legitimității. Astfel, un grup de selecție a informațiilor ar fi format din următorii membri:

- **Experți în domeniul politicilor publice:** Adesea, aceștia sunt cadre didactice universitare, dar pot fi, de asemenea, și alți experți individuali. Aceștia au o înțelegere a informațiilor care sunt disponibile pe tema în cauză și a eventualelor exemple din alte orașe care pot oferi inspirație.

- **Experți în deliberare:** Este recomandabil să aveți unul sau mai mulți experți în deliberare, deoarece aceștia vor ști câtă informație poate fi gestionată de un grup divers de cetățeni obișnuiți, având în vedere timpul disponibil pentru planificare. În plus, aceștia vor avea cunoștințe cu privire la diferite stiluri de învățare (a se vedea mai jos) și vor oferi sfaturi cu privire la diferite metode de transmitere a informațiilor.
- **Persoane care reprezintă principalii actori interesați:** Includerea unor persoane care reprezintă principalii actori interesați duce adesea la selectarea celui mai larg spectru de surse de informații.

Ce *tipuri de informații* trebuie incluse în proces? Furnizarea de informații unei adunări cetățenești nu înseamnă, pur și simplu, invitarea unor specialiști din mediul academic. Pot fi identificate diferite tipuri de experți și surse de informații. Autoritatea publică organizatoare poate trimite un reprezentant care este adesea invitat să prezinte situația actuală. Pentru a evita politizarea acestui proces, un înalt funcționar public este mai potrivit decât un politician. În al doilea rând, veți dori experți în domeniu: persoane cu cunoștințe academice, tehnice sau juridice specializate, care furnizează informații. Aceștia pot include persoane care au lucrat la același subiect de politică cu soluții inovatoare, într-un alt oraș. Al treilea grup este format din părțile dumneavoastră interesate sau vocile active. Aceștia sunt reprezentanții părților interesate (cetățeni sau grupuri de interese) care furnizează, de obicei, dovezi în sprijinul unei anumite perspective. În unele adunări, se utilizează încă două surse, dar acestea necesită un efort suplimentar. Prima este informația provenită din societatea mai largă. Aceasta se întâmplă atunci când permiteți publicului să trimită informații care pot fi prezentate adunării. Problema aici este că, dacă această măsură are succes, este posibil să primiți un număr mare de contribuții și să fie necesar să găsiți o modalitate de a le prezenta. Riscul opus este ca doar o minoritate de cetățeni să trimită observații, iar acestea să aparțină în totalitate unei perspective activiste similare. În unele procese, cum ar fi cel din Copenhaga, această problemă se rezolvă prin organizarea unei „ședințe deschise” a adunării, în cadrul căreia membrii conversează cu cetățenii care participă la acea ședință. O sursă finală de informații, care este uneori foarte utilă, sunt

persoanele cu „experiență de viață”. Dacă o adunare se ocupă de problema persoanelor fără adăpost, ar putea fi la fel de informativ să ascultați o persoană fără adăpost vorbind despre toate problemele cu care se confruntă, pe cât ar fi să ascultați un expert din mediul universitar.

Pentru a vă asigura că membrii dumneavoastră se simt suficient de informați, este util să îi întrebați, după încheierea fazei de informare a procesului, dacă consideră că au toate informațiile necesare. Dacă nu, îi puteți întreba ce tip de surse ar mai dori să audă pentru a lua o decizie în cunoștință de cauză. Acest lucru creează un nivel suplimentar de legitimitate, dar poate crea și unele probleme logistice dacă nu aveți mult timp între sesiuni pentru a găsi sursele sau informațiile solicitate.

Unul dintre motivele pentru care este util să includeți una sau mai multe persoane cu experiență în deliberare în grupul care pregătește informațiile este că acestea cunosc diferite stiluri de învățare și diverse metode de organizare a schimburilor cu experții. Majoritatea experților tind să prezinte informațiile într-o manieră academică, utilizând monologul și prezentări. Aceste prezentări sunt, adesea, destul de tehnice și prea complexe pentru cetățeanul obișnuit. Este recomandabil să verificați cu experții înainte de prezentare pentru a vă asigura că informațiile sunt ușor de înțeles pentru cetățeanul obișnuit. Utilizarea altor metode, cum ar fi videoclipurile, poate fi de asemenea utilă, deoarece permite oamenilor să revadă informațiile dacă este necesar.

Desigur, toate acestea depind în mare măsură de resursele disponibile. Prezența vorbitorilor în sală înseamnă că trebuie să le acoperiți cheltuielile de deplasare, în cazul în care vin din altă localitate. De asemenea, poate fi o provocare să găsiți un vorbitor pentru fiecare sesiune pe care ați planificat-o, deoarece acest lucru solicită foarte mult timpul liber (de ex., un cadru didactic universitar care trebuie să vină în weekend). În acest caz, apelurile video sau înregistrările video, de exemplu, ar putea reduce costurile. În mod similar, atunci când întrebați cetățenii dacă necesită informații suplimentare, nu îi întrebați „pe cine” vor să audă, ci mai degrabă

„ce tip de informații sau surse” necesită. Cea din urmă opțiune este mai flexibilă decât prima, în cazul căreia ar putea solicita o anumită persoană, pe care nu o puteți aduce.

Furnizarea de informații



CONȚINUT

Ce informații doriți să furnizați?



EXPERTIZĂ

Cine o furnizează?
Experți, Părți interesate,
Administrația publică?



FORMAT

Ce formate veți utiliza pentru a furniza informații (formate care sunt inclusive)?



TRANSPARENȚĂ

Cum veți stabili o procedură legitimă și transparentă pentru a decide persoana ce va efectua selecția experților care vor prezenta informațiile?

Compromisul este întotdeauna posibil, dar este necesară puțină bunăvoință pentru ca oamenii să se așeze la masă pentru a discuta sau măcar pentru a asculta. Cred că a asculta diferite puncte de vedere și ceea ce au de spus ceilalți este cheia pentru toate.

(Membru al Adunării Banja Luka 2024)

3.5. Redactarea și votarea recomandărilor

Rezultatul tangibil al unui proces deliberativ sunt recomandările de politici publice care abordează remi-tul inițial dat cetățenilor. Pentru ca un grup de cetățeni fără cunoștințe preliminare speciale privind un subiect să redacteze astfel de recomandări, sunt necesare competențe specifice pe care un facilitator pregătit trebuie să le dețină, ceea ce întărește importanța alegerii corecte atunci când angajați un facilitator. Există, totuși, câteva linii directoare care trebuie luate în considerare.

Cetățenilor trebuie să li se ofere o foaie albă și nu trebuie să existe îndrumări din partea autorităților contractante cu privire la „direcția corectă” a propunerilor. În multe procese, cetățenii sunt cei care scriu recomandările, adesea după ce au convenit mai întâi asupra principiilor generale ale soluțiilor. Uneori, aceștia sunt ajutați de

facilitatori în formularea propunerilor, dar, din nou, acest lucru trebuie făcut fără îndrumări într-o direcție specifică. În unele procese, persoanele din afară pot prezenta recomandări pe care apoi cetățenii le analizează, le modifică sau le resping, după ce au ascultat toate informațiile. Deși aceasta poate fi o modalitate de a accelera lucrurile, înseamnă că propunerile nu provin cu adevărat de la cetățeni. O altă considerație importantă este dacă doriți să limitați numărul de recomandări pe care cetățenii le pot prezenta. Deși limitarea numărului pare la prima vedere să diminueze ambiția procesului, trebuie să fim conștienți că un număr foarte mare de recomandări ar putea însemna că majoritatea dintre acestea nu vor fi niciodată puse în aplicare. De aceea, în anumite procese, numărul de recomandări este menținut la un nivel scăzut, dar aceste recomandări au o putere de semnalizare mai puternică, indicând că acestea sunt cu adevărat lucrurile pe care le doresc cetățenii. Un proces din orașul Miskolc din Ungaria s-a încheiat cu doar șapte recomandări, dar una dintre ele includea construirea unei linii de tramvai. Acest exemplu arată că un număr mai mic de recomandări nu înseamnă o ambiție redusă. La polul opus, am văzut procese cu aproape sau peste o sută de recomandări, ceea ce este, adesea, pur și simplu, prea mult pentru a putea fi procesate de administrația unui oraș. Există o cale de mijloc, în care multe adunări formulează între 20 și 40 de recomandări. Indiferent de alegerea făcută, aceasta trebuie justificată, în mod transparent, și stabilită dinainte, nu în timpul procesului.

Odată ce cetățenii au finalizat prima versiune a propunerilor, este de asemenea o practică obișnuită să se organizeze o sesiune de feedback pentru factorii de decizie și părțile interesate. Aceștia pot spune dacă, în opinia lor, propunerile sunt fezabile sau nu. Acest feedback poate fi foarte valoros pentru cetățeni în redactarea versiunii finale a recomandărilor, astfel încât aceștia să fie siguri că ceea ce propun este realizabil. Această sesiune trebuie moderată cu strictețe, astfel încât politicienii să nu influențeze direcția finală a acestor propuneri și să elimine tot ceea ce nu le place. În această fază de redactare a recomandărilor, este important ca toți cetățenii să se simtă implicați, în mod egal, și să aibă o voce echitabilă. Din

nou, acesta este motivul pentru care trebuie să aveți facilitatori buni care să supravegheze acest proces.

În aproape toate procesele, la final are loc un vot cu privire la recomandările cetățenilor. Chiar dacă lucrează împreună la acestea, este posibil ca nu toate recomandările să fie susținute în totalitate de toată lumea. Un vot sporește, de asemenea, legitimitatea, deoarece indică faptul că, chiar dacă unele persoane ar fi putut simți că nu au putut participa întotdeauna pe deplin, acestea pot totuși să aprobe sau să respingă rezultatul. O recomandare cu un număr foarte mare de voturi oferă un semnal puternic că aceasta nu a fost doar opțiunea câtorva dintre cei mai asertivi participanți la discuție. Acesta este și motivul pentru care votul nu trebuie să fie public. După ce au lucrat împreună timp de câteva săptămâni ca grup, un vot împotriva ar putea fi dificil de dat, dacă acest lucru trebuie făcut în public. Un vot anonim asigură faptul că oamenii sunt 100 % liberi să decidă. Au fost utilizate mai multe modalități de vot, de la o simplă dihotomie „Susțin – Nu susțin”, la o scală, care permite mai multe nuanțe, dar care uneori face interpretarea rezultatelor mai puțin simplă. Experiența din ultimii ani ne arată că multe recomandări vor atinge un nivel foarte ridicat de susținere. Acest lucru se datorează, în parte, faptului că, deoarece cetățenii deliberază în prealabil, aceștia elimină deja multe dintre opiniile și punctele de vedere divergente înainte de a le pune pe hârtie.

Pentru a spori puterea recomandărilor cetățenilor, în majoritatea cazurilor pragul pentru vot nu este stabilit la 50 %, ci la un nivel mai ridicat pentru ca recomandările să fie considerate „puternice”. În unele procese din Polonia, această barieră a fost stabilită la 80 %, în altele la 75 % (adunările comunității germanofone din Belgia) sau la două treimi din voturi. Indiferent de nivelul respectiv, această „majoritate calificată” arată că recomandările care sunt adoptate sunt într-adevăr cele susținute de un grup foarte mare de membri ai adunării. În cele din urmă, este de asemenea obișnuit să se permită unei minorități semnificative, care nu este de acord cu o recomandare, să scrie o opinie divergentă în raport, dacă dorește acest lucru. Dacă o recomandare are un sprijin de 80 %, restul de 20 % pot explica în scris de ce au ales să nu voteze în favoarea acesteia. Acest lucru poate oferi informații

factorilor de decizie politică cu privire la sentimentele specifice ale unor grupuri minoritare de cetățeni.

3.6. Transparență: comunicare și implicarea mass-media

Am subliniat pe tot parcursul acestui document că este esențial să ne asigurăm că procesul este perceput ca fiind legitim de către persoanele din afara acestuia. Unul dintre elementele cele mai importante este, prin urmare, transparența completă pe tot parcursul procesului. De la selecția membrilor la informațiile furnizate cetățenilor, la regulamentul adunării sau agenda sesiunilor, totul trebuie să fie public. De aceea, un site web dedicat este indispensabil pentru adunarea dumneavoastră. Acesta poate face parte din site-ul web al orașului, dar trebuie să fie un loc dedicat, care să conțină toate informațiile. Pe acest site web pot fi partajate, de asemenea, și videoclipuri cu activitatea adunării în timp ce aceasta se desfășoară. În prezent, configurația tehnologică necesară pentru a transmite în direct toate momentele plene pe un site web nu mai este atât de complicată și, prin urmare, o recomandăm. Înregistrările pot fi puse la dispoziție, de asemenea, și ulterior.

A considera că comunicarea într-un proces deliberativ se rezumă la existența unui site web este o perspectivă prea minimalistă. Membrii procesului dumneavoastră reprezintă, într-un fel, grupul mai larg de cetățeni și, prin urmare, este important să vă asigurați că și ei știu că acest lucru se întâmplă. Prin urmare, implicați echipa de comunicare a orașului încă de la început în procesul deliberativ. Aceștia pot contacta mass-media tradițională și pot publica pe rețelele sociale pentru a oferi vizibilitate acestui proces. Este bine să definiți o serie de etape importante în cadrul procesului în care veți contacta mass-media, cum ar fi recrutarea, prima sesiune, o prezentare susținută de un vorbitor cunoscut sau prezentarea recomandărilor finale.

Puteți solicita membrilor adunării să comunice cu mass-media pentru a oferi un chip uman și o dimensiune personală procesului. Există o serie de elemente care trebuie luate în considerare: nu toți cetățenii se simt confortabil să vorbească cu mass-media sau doresc să o facă, așa că trebuie să se precizeze clar că acest lucru

este opțional. *Adunarea Națională Franceză pentru Climă* a furnizat cetățenilor insigne colorate pe care să le atașeze de îmbrăcăminte, indicând mass-media dacă sunt dispuși să vorbească. În al doilea rând, informați cetățenii la începutul procesului cu privire la câteva reguli de bază în ceea ce privește discuțiile cu mass-media. Acestea includ, de exemplu, nedivulgarea pozițiilor individuale ale membrilor cu privire la ceea ce se discută. În cele din urmă, majoritatea proceselor solicită cetățenilor să nu discute conținutul lucrărilor cu mass-media până la sfârșitul procesului, ci să se concentreze mai degrabă pe modul în care se desfășoară procesul în sine.

Există o serie de momente cheie în care este posibil să doriți implicarea unui grup mai larg de cetățeni în comunicarea dumneavoastră. Acesta va fi cazul, în principal, înainte de recrutare. Pentru a vă asigura că, la scrierea dumneavoastră de invitație, răspund cât mai multe persoane, este util să derulați o campanie de informare a cetățenilor în acest sens. De asemenea, aceasta va oferi informații de bază cu privire la adunare, astfel încât oamenii să știe despre ce este vorba. Dacă doriți ca cetățenii să ofere contribuții cu ideile lor membrilor adunării, în timpul procesului, trebuie să vă asigurați că această posibilitate este cunoscută pe scară largă, astfel încât toată lumea să poată contribui (a se vedea 3.4). În mod similar, ar fi de dorit ca părțile interesate să aibă cunoștință de diferitele momente în care se pot conecta la adunare. În unele cazuri, acest lucru poate însemna să îi contactați separat pentru a vă asigura că știu că pot contribui la proces.

O regulă generală a comunicării adunării este că toate momentele și documentele plene sunt publice, dar deliberările în grupuri mici nu sunt. Mulți cetățeni nu se vor simți în largul lor dacă cineva înregistrează ceea ce spun în timpul conversațiilor lor. Un proces deliberativ se referă la rezultatul grupului, nu la pozițiile individuale. Pentru a crea o atmosferă pe durata lucrului în grup, în care toată lumea să se simtă complet liberă să își exprime părerea, mass-media nu este permisă în acel moment. Pentru a crea transparență în acest aspect, puteți conveni să aveți observatori (de exemplu, cadre din mediul universitar), dar aceștia vor trebui să accepte reguli stricte pentru a rămâne în fundal și a nu se implica în proces sau a face publice pozițiile individuale. În Franța, de exemplu, este obișnuit

să existe până la trei „garanți” în cadrul unui proces, care observă desfășurarea lucrărilor în timpul adunării și redactează un raport la final.

Totul a fost atât de transparent, atât de mulți oameni au dat dovadă de bunăvoință. Aceștia au avut atât de multe idei și sugestii constructive, iar asta a fost fantastic.

(Membru al Adunării Mostar 2024)

3.7. LISTA DE VERIFICARE 3: ÎN TIMPUL ADUNĂRII

LISTA DE VERIFICARE 3 În timpul adunării				
Nr.	Secțiune/Întrebări	Persoană/ Echipă responsabilă	Termen limită (data reperului cheie)	Progres/ Finalizare
1	Echipa de facilitare este selectată și pregătită	Echipa de proiect / Echipa de coordonare		
1.1	Facilitatorul principal a fost implicat în Echipa de proiect cu responsabilități clare	Echipa de proiect		
1.2	A fost selectat un număr adecvat de facilitatori de sprijin	Facilitator principal / Echipa de coordonare		
1.3	Facilitatorii de sprijin au fost instruiți	Facilitator principal / Echipa de coordonare		
2	Ordinea de zi este elaborată	Facilitator principal / Echipa de coordonare		
2.1	Proiect de ordine de zi	Facilitator principal		
2.2	Evenimentele cu oficialitățile sunt adăugate înainte de finalizarea ordinii de zi	Facilitator principal / Echipa de coordonare și de proiect		
2.3	Este creat un program detaliat (ordine de zi executivă)	Facilitator principal		
2.4	Ordinea de zi poate fi revizuită între sesiunile adunării	Facilitator principal / Echipa de coordonare		
3	Aspectele logistice sunt toate rezolvate			
3.1	Unde? Se selectează și se inspectează o locație de desfășurare adecvată	Echipa de coordonare		

3.2	Cateringul este asigurat	Echipa de coordonare		
3.3	Este asigurat transportul și cazarea pentru membri, coordonatori, vorbitori și facilitatori	Echipa de coordonare		
3.4	Este asigurat echipamentul tehnic (audio, video, materiale de lucru)	Echipa de coordonare		
3.5	Este în vigoare procedura de rambursare a onorariilor pentru membrii adunării	Echipa de coordonare		
3.6	Sunt rezolvate nevoile speciale ale participanților (accesibilitate, îngrijirea copiilor etc.).	Echipa de coordonare		
3.7	Este asigurată documentarea (fotografii, înregistrare video)	Echipa de coordonare		
3.8	Sunt întocmite formulare de consimțământ pentru înregistrări video și fotografii (membri ai adunării, participanți și alții)	Echipa de coordonare		
4	Furnizarea de informații este transparentă și independentă	Echipa de coordonare / Echipa de proiect		
4.1	Aveți în vigoare proceduri pentru identificarea și selectarea experților: grup de experți externi sau Echipa de coordonare	Echipa de proiect / Echipa de coordonare		
4.2	Identificați o listă de eventuali experți și disponibilitatea acestora	Grupul de experți		
4.3	Asigurați-vă că sunt reprezentate diferite puncte de vedere și părți interesate	Grupul de experți		
4.4	Instruiți experții cu privire la modul de prezentare pentru cetățenii obișnuiți: limbaj simplu, suporturi vizuale etc.	Grupul de experți / Echipa de coordonare		
4.5	Solicitați membrilor adunării să identifice subiectele pentru care necesită mai multe informații	Echipa de coordonare		
5	Redactarea și votarea recomandărilor sunt considerate legitime	Echipa de coordonare / Echipa de proiect		

5.1	Asigurați-vă că regulile de vot sunt înțelese și publice, inclusiv prevederile privind numărul de recomandări care pot fi adoptate	Echipa de proiect / Echipa de coordonare		
5.2	Identificați cine poate oferi feedback cu privire la recomandări sau poate ajuta cetățenii să le formuleze, dacă este cazul	Echipa de coordonare		
5.3	Faceți publice rezultatele, cât mai curând posibil	Echipa de coordonare		
5.4	Adunarea selectează membrii care vor prezenta recomandările Comisarului			
6	Transparență prin comunicare și implicarea mass-media	Echipa de coordonare		
6.1	Identificați responsabilitatea pentru redactarea conținutului și gestionarea mass-media, în cadrul Echipelor de coordonare sau a unei Echipe de comunicare separate	Echipa de coordonare		
6.2	Creați un site/pagină web dedicată procesului și actualizați-l/-o periodic cu cât mai multe informații posibil	Echipa de coordonare		
6.3	Transmiteți în direct cât mai multe sesiuni de informare (online) posibil, dar de preferință, nu deliberările	Echipa de coordonare		
6.4	Planificați materiale promoționale, cum ar fi înregistrări video și fotografii cu privire la proces	Echipa de coordonare		

4. După: etapa de follow-up (urmărirea implementării)

4.1. Coordonarea cu administrația publică

Atunci când se organizează un prim proces deliberativ, se acordă multă atenție reuniunilor propriu-zise ale cetățenilor în cadrul adunării – și pe bună dreptate. Ceea ce se trece, adesea, cu vederea este că unele dintre cele mai importante activități pentru a se asigura că procesul duce la o schimbare reală a politicilor publice trebuie realizate înainte și după reuniunile cetățenilor.

Atunci când se constituie adunarea, este important să se decidă, în prealabil, regulile și calendarul pentru urmărirea ulterioară de către factorii de decizie politică, odată ce adunarea se încheie. Acest lucru trebuie inclus în regulile adunării pentru a se asigura că autoritatea care a comandat procesul este obligată să respecte aceste acorduri ulterior. Un alt pas important înainte de începerea adunării este implicarea departamentului(lor) care va/vor lucra la recomandările potențiale ce vor rezulta în urma procesului. Dacă aveți un proiect deliberativ privind planificarea urbană, acestea ar putea fi, de exemplu, departamentul de mobilitate, departamentul de planificare și biroul central al primarului. Organizarea unei reuniuni înainte de proces îi informează că acest proces are loc și că, în curând, vor avea recomandări și planuri de acțiune pe birourile lor. Acest lucru nu numai că le permite să planifice în avans, dar creează și sentimentul că fac parte din proiect și nu sunt doar spectatori. În mod similar, este bine ca șefii acestor departamente să viziteze și să observe adunarea, la un moment dat. Acest lucru le va permite să înțeleagă mai bine cum au fost formulate aceste recomandări și logica cetățenilor din spatele lor. Funcționarii publici care trebuie să ajute la organizarea adunării pot îndeplini aici o importantă funcție de legătură.

Ce reguli trebuie să instituți pentru urmărirea implementării? În primul rând, este vorba despre stabilirea unui număr de reuniuni obligatorii, în cadrul cărora factorii de decizie politică oferă feedback membrilor adunării cu privire la ceea ce vor face cu munca lor. În al doilea rând, este vorba despre formatul în care va avea loc acest feedback. În ceea ce privește reuniunile necesare, se poate spune că trei este numărul minim. Prima va avea loc la sfârșitul adunării, când cetățenii își prezintă recomandările finale și au timp să își explice motivațiile. Raportul cu recomandările cetățenilor este înmănat factorilor de decizie. A doua reuniune este planificată, cel mai adesea, după trei-patru luni. În acest moment, factorii de decizie au avut timp să analizeze raportul și recomandările și să explice ce intenționează să urmărească și ce nu este posibil, în opinia lor. O a treia reuniune ar urma apoi, după alte șase până la zece luni, în cadrul căreia factorii de decizie raportează progresele înregistrate în ceea ce privește primele implementări. Este posibil să se planifice mai multe reuniuni după aceea, pentru a continua urmărirea ulterioară a implementării. În ceea ce privește formatul, se consideră un standard minim de calitate ca feedback-ul să fie furnizat nu numai verbal, ci și într-un document oficial, fiecare recomandare fiind abordată, în mod individual. O practică necorespunzătoare rămasă de la începuturile în acest domeniu era ca politicienii să dea un răspuns verbal fără a intra în detalii cu privire la fiecare recomandare în parte. Acest lucru este inadecvat și este perceput de majoritatea cetățenilor ca o lipsă de respect față de munca lor. Răspunsul scris trebuie să includă termene și detalii concrete pentru toate recomandările pe care orașul intenționează să le urmărească. În cazul în care autoritățile nu vor da curs unei recomandări, va fi necesară o explicație detaliată a motivelor pentru care se întâmplă acest lucru. Din nou, acest lucru trebuie efectuat în scris. Un bun exemplu în acest sens este Parlamentul regiunii capitalei Bruxelles din Belgia. Raportul lor oferă acest tip de răspuns pentru diferitele ramuri ale guvernului: parlamentul va răspunde cu privire la ceea ce poate face și nu poate face pentru fiecare recomandare, iar miniștrii responsabili vor oferi răspunsuri separate. Pentru a facilita citirea de către cetățeni, aceste rapoarte utilizează coduri de culori pentru fiecare recomandare, pentru a indica dacă va exista sau nu o urmărire ulterioară. Aceste rapoarte trebuie făcute publice.

Odată ce faza de implementare a început, un instrument public de urmărire a progresului, care este actualizat periodic, de exemplu pe site-ul web, sporește sentimentul de răspundere. Acest lucru a fost implementat, într-o anumită măsură, în cadrul [Adunării cetățenilor din Mostar din 2021](#).

Recomandările sunt foarte realiste, semnificative și necesare pentru Mostar. În final, consider că prima adunare a cetățenilor din 2021 a fost punctul de cotitură în decizia de a înființa o singură companie de utilități în zona orașului. Este într-adevăr un proces socio-politic rar, care a adus, în mod eficace, consecințe pozitive directe pentru orașul Mostar.

(Vlatko Marinović, consilier municipal Mostar)

4.2. Transpunerea recomandărilor în politici publice

Un proces specific de transpunere a recomandărilor cetățenilor dintr-o adunare în politici publice a fost pilotat de Consiliul Europei și orașul Mostar în cadrul Adunării cetățenilor din Mostar din 2021. Cele 32 de recomandări au fost transformate într-un Plan de acțiune al orașului. Pentru fiecare recomandare a fost identificat biroul municipal responsabil, au fost elaborate măsuri posibile, împreună cu indicatorii de implementare și resursele necesare, precum și un calendar de implementare. Planul de acțiune a necesitat raportarea anuală sau mai frecventă a implementării sale către Consiliul Local, ceea ce a oferit membrilor adunării și publicului mai larg posibilitatea de a evalua modul în care orașul le-a gestionat recomandările. În 2022 și 2023, au fost prezentate și adoptate două rapoarte de implementare de către Consiliul Local. Un al treilea raport este preconizat a fi adoptat în 2024. Un proces similar a fost

implementat, de asemenea, și pentru adunările cetățenești din 2024 din Banja Luka și Mostar.

Planul de acțiune pentru implementare trebuie elaborat de persoanele care lucrează la tema Adunării cetățenești. Este necesar să se pornească de la recomandări într-un mod care să definească responsabilitățile, activitățile, termenul de implementare și resursele financiare necesare pentru realizarea acestora.

(Echipa de proiect Mostar 2024)

4.3. Urmărirea implementării cu membrii adunării

Este normal ca membrii adunării să fie informați în permanență cu privire la toate etapele ulterioare după încheierea adunării. În plus, aceștia trebuie invitați la diferitele reuniuni de urmărire a implementării descrise la punctul 4.1. Cercetările științifice efectuate asupra multor adunări în ultimele decenii arată că participarea la o adunare are un efect energizant asupra persoanelor care participă și adesea le sporește sentimentul de implicare în comunitate.^{viii} Există rapoarte din multe locuri care arată că, după participarea la o adunare, oamenii au devenit voluntari în societatea civilă, au preluat un rol în comunitatea lor sau chiar au candidat pentru o funcție publică.

Această energie poate fi valorificată în mai multe moduri. Există exemple în care cetățenii care au participat la o adunare privind clima au vizitat ulterior școli pentru a discuta despre această problemă cu tinerii. În unele cazuri, factorii de decizie politică au solicitat cetățenilor să îi ajute să revizuiască un alt document de politici publice. Acesta a fost cazul în regiunea germanofonă din Belgia, unde, la scurt timp după încheierea unei adunări privind locuințele, guvernul a elaborat un nou proiect de lege privind locuințele. Acesta a invitat cetățenii care au participat la respectiva adunare să participe la un schimb de opinii cu privire la planurile pentru noul proiect de lege. În mai multe cazuri, cetățenii au fost atât de pasionați de munca lor, încât

au creat o organizație pentru a rămâne împreună și a-și continua munca. Aceasta a fost situația după Adunarea franceză pentru climă, în cazul căreia membrii au creat un ONG oficial numit „Cei 150” (după numărul de membri ai adunării) pentru a continua promovarea recomandărilor lor. În cele din urmă, în unele cazuri (a se vedea 4.5 mai jos), foștilor cetățeni li se atribuie un rol în cadrul unor adunări mai instituționalizate sau permanente.

Aveți în vedere competențele administrației locale în ceea ce privește implementarea recomandărilor și fiți atenți atunci când adresați cereri pentru o anumită recomandare către nivelurile superioare ale administrației publice.

(Echipa de proiect Banja Luka 2024)

La început eram puțin sceptic, dar acum văd că cetățenii pot avea o influență publică semnificativă asupra structurilor guvernamentale pentru a schimba modul în care funcționează Orașul, inclusiv în Bosnia și Herțegovina. Faptul că cetățenii din această adunare au discutat public cu consilierii municipali și au adresat diverse întrebări constituie un progres.

(Membru al Adunării Mostar 2024)

Rezultatele sondajului realizat în rândul membrilor adunării înainte și după adunările din 2024 de la Mostar și Banja Luka arată o apreciere crescută pentru rolul consultativ al adunărilor cetățenești față de administrația locală, după un proces deliberativ. Acest lucru subliniază importanța interacțiunii cu administrația locală și a urmăririi implementării.

4.4. Evaluarea adunării

Adunările cetățenești sunt o nouă formă de democrație participativă, care este atât mai substanțială, cât și mai costisitoare. O evaluare adecvată după fiecare adunare este o modalitate de a se asigura că resursele au fost utilizate în cel mai bun mod posibil și că s-au înregistrat progrese în ceea ce privește implicarea cetățenilor. Obiectivul mai larg este de a învăța cum să se îmbunătățească calitatea proceselor deliberative viitoare, respectând în același timp standardele minime. Cu toate acestea, evaluarea este foarte diferită pentru adunările locale mici față de cele naționale mari, iar regulile specifice privind finanțarea și raportarea pot juca un rol important. Cele mai bune practici și orientări pentru evaluare au fost elaborate de OCDE. Acestea subliniază că o evaluare trebuie să se bazeze pe dovezi, să aibă o procedură transparentă, să fie realizată, în mod independent, să ofere feedback constructiv și să aibă rezultate accesibile.

Planificarea evaluării începe, de obicei, atunci când echipa de proiect elaborează calendarul și bugetul. Este necesar să se aloce atât timp, cât și resurse, în timp ce domeniul de aplicare al activităților diferă. Acestea includ o evaluare a integrității proiectării procesului prin raportarea financiară și/sau autoevaluarea narativă. În cazul adunărilor mari și costisitoare, evaluarea externă este standardul. Experiența deliberativă este evaluată prin sondaje realizate în rândul membrilor adunării (de obicei, efectuate atât înainte, cât și după proces), iar impactul unui proces deliberativ este evaluat prin interviuri cu părțile interesate. Rezultatele evaluării sunt, de obicei, aprobate de echipa de supraveghere și discutate într-o sesiune finală a acestui organ. În același timp, diferite instituții sunt destinatarii finali ai acestor evaluări, cum ar fi Comisarul, birourile de audit guvernamental, organizațiile internaționale, OSC-urile, mediul academic, membrii adunării și publicul.

La adunare, atât de mulți oameni s-au deschis, au spus ce gândesc, ce îi deranjează, iar o astfel de adunare este cu adevărat necesară. Nu numai pentru ca cetățenii să participe, ci și pentru ca ei să ia decizii foarte importante. De data aceasta a fost vorba despre tineri antreprenori, iar un astfel de proces era cu adevărat necesar.

(Membru al Adunării Banja Luka 2024)

4.5. Adunări permanente sau instituționalizate

Există câteva locuri care, după adunări inițiale unice, au decis să le transforme într-o caracteristică permanentă a procesului lor de elaborare a politicilor publice. Deși acesta este deja un pas înainte, poate fi informativ să vedem modul în care acest tip de proces poate fi înrădăcinat ca un element structural al sistemului de guvernare. Majoritatea acestor adunări permanente au la bază repetarea tipului de adunare descris în acest ghid: un grup de cetățeni selectați aleatoriu care se reunesc pentru a delibera asupra unui subiect specific și a formula recomandări de politici publice. Desigur, chiar și atunci când li se acordă această bază legală, aceste procese rămân o consultare a sistemului reprezentativ, fără a-l înlocui sau a-l suprima. În ce fel sunt atunci diferite aceste adunări permanente? Una dintre diferențe este modul în care poate fi stabilită tema, odată ce acest tip de adunare are loc, în mod periodic. În Parlamentul Regional din Bruxelles, de exemplu, o petiție semnată de 1000 de cetățeni poate solicita convocarea unei adunări a cetățenilor. Dar politicienii pot în continuare să propună o temă. În comunitatea germanofonă din Belgia, există un Consiliu separat, ai cărui membri au făcut parte, la un moment dat, dintr-o adunare a cetățenilor. Acest Consiliu format din 25 de membri selectează subiectele pentru adunările care vor fi organizate. Dar acest Consiliu are și sarcina de a se asigura că parlamentul organizează, în mod corespunzător, urmărirea fiecărei adunări, așa cum este prevăzut în regulament. Orașul Milano a instituit o adunare permanentă pentru a beneficia

de ajutorul cetățenilor în implementarea „Planului privind clima și calitatea aerului” pe termen lung al orașului. În cadrul acestei adunări, cetățenii sunt selectați prin rotație la fiecare nouă luni. Așadar, deși aceste adunări sunt permanente ca instituții, cetățenii care le compun se schimbă. Orașe precum Paris și Copenhaga au, de asemenea, formate specifice de adunări permanente ale cetățenilor. Nu există încă niciun exemplu în Europa Centrală și de Est, dar pare doar o chestiune de timp până când acest lucru se va întâmpla. Crearea unui fond de resurse format din foști membri ai adunării, care să servească drept experți și ambasadori deliberativi, este un prim pas viabil și important.

Aceasta [adunarea cetățenilor] trebuie introdusă ca organ consultativ al oricărui oraș, în special al orașului nostru, pentru a asculta vocea oamenilor, atât a pensionarilor, cât și a elevilor de liceu și a persoanelor de vârstă mijlocie din orice grup etnic.

(Membru al Adunării Banja Luka 2024)

4.6. LISTA DE VERIFICARE 4 DUPĂ ADUNARE

LISTA DE VERIFICARE 4 După adunare				
Nr.	Secțiune/Întrebări	Persoană/Echipă responsabilă	Termen limită (data reperului cheie)	Progres/ Finalizare
1	Administrația publică este de acord să accepte recomandările	Echipa de coordonare / Echipa de proiect / Comisarul		
1.1	Implicați administrația publică pe tot parcursul procesului, fie în mod direct, fie prin informarea permanentă a acesteia	Echipa de proiect / Echipa de coordonare		
1.2	Asigurați-vă că recomandările vor fi prezentate factorilor de decizie.	Echipa de proiect / Comisarul		
1.3	Stabiliți un angajament pentru factorii de decizie de a oferi feedback membrilor adunării.	Echipa de proiect / Comisarul		
2	Transpunerea recomandărilor în politici publice	Echipa de proiect / Comisarul		
2.1	Luați în considerare cele mai bune modalități de a transpune recomandările în propuneri de politici publice.	Echipa de proiect / Comisarul		
2.2	Stabiliți responsabilitatea pentru acest lucru în cadrul administrației publice și oferiți asistență cu privire la cele mai bune practici, cum ar fi Planurile de acțiune.	Echipa de proiect / Comisarul		

3	Urmăriți implementarea cu membrii adunării	Comisar / Echipa de proiect		
3.1	După finalizarea proiectului, stabiliți modalități de a raporta direct membrilor adunării și de a efectua urmărirea implementării direct cu aceștia. Transferați această responsabilitate către personalul permanent.	Comisar / Echipa de proiect		
4	Efectuați o evaluare a proiectului de recomandări a adunării cetățenilor	Echipa de coordonare / Comisarul		
4.1	Evaluarea proceselor pe baza celor mai bune practici și standarde	Echipa de coordonare		
4.2	Evaluarea financiară	Echipa de coordonare		
5	Luați în considerare o următoare adunare sau instituționalizare	Comisarul		
5.1	Planificați temele și bugetul pentru următoarea adunare	Comisarul		
5.2	Luați în considerare crearea unui grup de experți deliberativi format din foști membri ai adunării.	Comisarul		

REFERINȚE:

- ⁱ Recomandarea 472 (2022) a Consiliului Europei privind utilizarea metodelor deliberative în orașele și regiunile europene, <https://rm.coe.int/0900001680a5b00d>
- ⁱⁱ Recomandarea CM/Rec(2023)6 a Consiliului Europei privind democrația deliberativă, <https://search.coe.int/cm?i=0900001680ac627a>
- ⁱⁱⁱ Rezoluția 2552 (2024) a Consiliului Europei privind consolidarea democrației prin procese participative și deliberative, <https://pace.coe.int/en/files/33633/html>
- ^{iv} OCDE (2020), *Participarea inovatoare a cetățenilor și noile instituții democratice: Prinderea valului deliberativ*
- ^v Recomandarea CM/Rec(2023)6 a Comitetului de Miniștri către statele membre privind democrația deliberativă, adoptată la 6 septembrie 2023, și recomandarea „Dincolo de alegeri: Utilizarea metodelor deliberative în municipalitățile și regiunile europene” din partea Congresului Autorităților Locale și Regionale CG-GOV(2021)19-03
- ^{vi} Alonso, I. & Dejaeghere, Y., (2022) „Organizarea unei loterii democratice” Federația pentru Inovare în Democrație – Europa.
- ^{vii} Cifrele sunt indicative pentru procesele la nivel local din Bosnia și Herțegovina, dar pot diferi în alte cazuri.
- ^{viii} A se vedea: Lindell, M. (2023), „Dinamica internă în acțiune”, în Reuchamps, M., Vrydagh, J., Welp, Y. (Ed.), *Manualul De Gruyter privind democrația deliberativă*, pp. 257–270, pentru o trecere în revistă a rezultatelor cercetărilor privind efectele pe care participarea la o adunare le are asupra membrilor săi.

RESURSE:

- PNUD și Noua Democrație (2019), Facilitarea inițiativelor naționale pentru a duce democrația dincolo de alegeri, Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare, disponibil la: www.un.org/democracyfund/sites/www.un.org.democracyfund/files/newdemocracy-undef-handbook.pdf, accesat la 19 iulie 2024.
- Democrația este următoarea (2023), Ghid privind organizarea unei adunări, disponibil la: <https://assemblyguide.demnext.org/>, accesat la 29 iulie 2024.
- White, Kimbra, Hunter, Nicole și Greaves, Keith (2022), Facilitarea deliberării – Ghid practic, MosaicLab, disponibil la: www.mosaiclab.com.au/the-big-book, accesat la 29 iulie 2024.
- Kapidžić, Damir și Dejaeghere, Yves (2024), Selectarea temelor incluzive: reflecții asupra primei adunări a cetățenilor din Mostar, *Deliberative Democracy Digest*, disponibil la: <http://www.publicdeliberation.net/inclusive-topic-selection-reflections-on-mostars-first-citizens-assembly>, accesat la 29 iulie 2024.
- Kapidžić, Damir, (2024), Adunarea cetățenilor din Mostar: Reducerea decalajului privind diversitatea și diviziunea în Bosnia și Herțegovina, OCDE Participo, disponibil la: <https://medium.com/participo/the-mostar-citizens-assembly-bridging-diversity-and-division-in-bosnia-and-herzegovina-48ad46cd00f>, accesat la 29 iulie 2024.

Lista de resurse FIDE:

Resurse Școala de primăvară privind adunările cetățenești pentru climă, disponibilă la: <https://www.fide.eu/spring-school-2023>

Materiale menționate în acest ghid:

Agenda Adunării cetățenești din Banja Luka 2024. Pentru mai multe informații, consultați: www.banjaluka.rs.ba/gradjani/skupstina-gradjana-grada/
Adunarea cetățenilor din Mostar: www.mostargradimo.ba
Instrumentul online de sortare Panelot, disponibil la: <https://panelot.org/>
Instrumentul de selecție aleatorie stratificată, disponibil la: <https://selection.newdemocracy.com.au/>

Participarea cetățenilor la procesul decizional este o componentă esențială a bunei guvernări și un principiu fundamental al drepturilor omului.

Acest ghid este destinat autorităților locale care doresc să implice cetățenii în elaborarea politicilor publice prin democrație deliberativă, cu accent special pe adunările cetățenești.

Ghidul explică ce sunt adunările cetățenești și prezintă pașii necesari înainte, în timpul și după proces. Acesta utilizează exemple reale și liste de verificare pentru a urmări progresul, acoperind subiecte precum principiile deliberării și motivele pentru care o autoritate publică trebuie să organizeze o adunare, precum și motivele pentru care angajamentul față de un proces deliberativ este important.

Ghidul are ca scop motivarea, generarea de interes și înțelegere în rândul aleșilor locali, al membrilor administrației publice și al societății, în general, cu privire la ceea ce este necesar pentru a derula un proces deliberativ.

RON

www.coe.int

Consiliul Europei este organizația lider în domeniul drepturilor omului pe continentul european. Aceasta include 46 de state membre, inclusiv toate statele membre ale Uniunii Europene. Toate statele membre ale Consiliului Europei au semnat Convenția Europeană a Drepturilor Omului, un tratat conceput să protejeze drepturile omului, democrația și preeminența dreptului. Curtea Europeană a Drepturilor Omului supraveghează punerea în aplicare a Convenției în statele membre.

THE CONGRESS



LE CONGRÈS

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE