

КАКО ДА СЕ ОРГАНИЗИРА ДЕЛИБЕРАТИВЕН ПРОЦЕС НА ЛОКАЛНО НИВО?

Водич за локалните власти



Конгрес на локалните и регионалните власти
на Советот на Европа

THE CONGRESS



LE CONGRÈS

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

КАКО ДА СЕ ОРГАНИЗИРА ДЕЛИБЕРАТИВЕН ПРОЦЕС НА ЛОКАЛНО НИВО?

Водич за локалните власти

Совет на Европа

Оригинал: |

Како да се организира делиберативен процес |
на локално ниво? |
Водич за локалните власти |

Мислењата изнесени во овој документ се |
одговорност на авторот/авторите и не ја |
одразуваат нужно официјалната политика на |
Советот на Европа. |

Дозволена е репродукцијата на извадоци |
од текстот (до 500 зборови), освен за |
комерцијални цели, сè додека интегритетот на |
текстот е зачуван, а извадокот не се користи |
надвор од контекст, не дава нецелосни |
информации или на друг начин не го доведува |
читателот во заблуда во врска со природата, |
обемот или содржината на текстот. |

Изворниот текст секогаш мора да се означи |
на следниов начин „©Совет на Европа, година |
на објавување“. Сите други барања во врска |
со репродукцијата / преводот на целиот |
или дел од документот треба да се упатат до |
Дирекцијата за комуникации, Совет на Европа |
(F67075 Strasbourg Cedex или publicing@coe.int). |

Сите други барања во врска со оваа |
публикација треба да се упатат до Конгресот |
на локални и регионални власти на Советот |
на Европа. |

Конгрес на локални и регионални власти |
Советот на Европа |
F67075 Стразбур Цедекс |
Франција |

Е-пошта: congress.adm@coe.int |

Дизајн и изглед на корица: Интеа БХ ДОО |
Илустрации: Интеа БХ ДОО |
© Совет на Европа, септември 2024 година |

Благодарност

Овој водич за организирање на делиберативни процеси на локално ниво наменет локалните власти е подготвен во рамките на проектот [„Иновативно демократско учество на локално ниво во Босна и Херцеговина“](#), кој го спроведува Конгресот на локални и регионални власти во рамките на Акциониот план на Советот на Европа за Босна и Херцеговина (2022-2025).

Водичот претставува одговор на заложбата на Конгресот за промовирање на учеството на граѓаните преку иновација и заедничко креирање на политиките на локално и регионално ниво, а во согласност со препораката на Конгресот за употреба на делиберативните методи во европските градови и региони и „Принципите за демократија од Рејкјавик“.

Водичот е изработен од експертот за делиберативна демократија проф. Дамир Капиќиќ и со поддршка на Федерацијата за иновации во демократијата – Европа (ФИДЕ). Целокупната координација на овој процес беше обезбедена од страна на Центарот за експертиза за управување на повеќе нивоа при Секретаријатот на Конгресот.

Содржина

Предговор	7
1. Иницирање на делиберативниот процес	9
1.1. Делиберацијата како дополнување на постоечкото учество на граѓаните	9
1.2. Принципи на делиберацијата	10
1.3. Зошто да се одлучите за делиберативниот процес?	11
1.4. Контролна листа 1: Дали ги разбираам принципите на делиберација? (квиз)	14
2. Пред: формирање на граѓанско собрание	15
2.1. Овластување и предмет на работа	15
2.2. Составување на тимот	17
2.3. Управување и структура	18
2.4. Буџетирање	21
2.5. Повикување на учество и жрепка	23
2.6. Контролна листа 2: Пред одржување на собранието	26
3. За време на: водење на граѓанското собрание	29
3.1. Олеснување, инклузија и посветеност на членовите	29
3.2. Дневен ред: кој, кога и како?	32
3.3. Решавање на логистиката: каде, што и кој?	33
3.4. Обезбедување на информации: избор на експерти	34
3.5. Формулирање на препораките и гласање	37
3.6. Транспарентност: комуникација и соработка со медиумите	39
3.7. Контролна листа 3: За време на одржување на собранието	42
4. По: следни чекори	45
4.1. Вклучување на администрацијата во процесот	45
4.2. Преточување на препораките во политики	47
4.3. Информирање на членовите на собранието за постапките по препораките	48
4.4. Евалуација на собранието	49
4.5. Постојани или институционализирани собранија	50
4.6. Контролна листа 4: По одржување на собранието	52
Референци	54

Предговор

Учеството на граѓаните во политиките и формулирањето на одлуките за прашања кои директно влијаат на нивните животи и иднината на нивните заедници е граѓанско и политичко право и игра клучна улога во унапредувањето на сите човекови права. Тоа е услов за транспарентно и инклузивно управување како и за ефективно демократско граѓанство за сите жители.

Ова право е заштитено од Советот на Европа и неговиот Конгрес на локални и регионални власти преку Европската повелба за локална самоуправа (ETS бр. 122) и нејзиниот дополнителен протокол за правото на учество во работите на локалната власт (CETS бр. 207).

Овие стандарди се важни, но ништо нема да се постигне без вклучување на локално избраните претставници кои играат клучна улога во поттикнувањето на културата на учество во нивните градови, општини и региони. Затоа, Конгресот е горд што ги поддржува во нивните напори да допрат до своите граѓани.

Конгресот обрати посебен внимание на делиберативната демократија, како значаен начин да се постигне на учество по локалните избори преку [Препораката за употреба на делиберативните методи на локално и регионално ниво](#). Препознавајќи го потенцијалот на таквите процеси во подобрувањето на резултатите од политиките и како резултат на тоа зајакнувањето на довербата на јавноста во донесувањето на одлуки, Советот на Европа го воспостави првиот меѓународен стандард во полето на делиберативната демократија.

Процесите на делиберација, во нивните различни форми, се механизми подготвени со цел да вклучуваат различни перспективи и искуства, особено од недоволно застапените групи, како што се жените и младите. Тоа главно се постигнува преку случаен избор на учесници, што е главна карактеристика на овој механизам. Овие механизми се покажаа како навистина ефективни особено кога станува збор за специфични, сложени прашања за кои што постојат неусогласени ставови во општествата или за прашања поврзани со долгорочните политики. Делиберативните процеси ја зајакнуваат демократијата, им даваат нова енергија на претставничките институции, и се вистински обид за надополнување на „потрадиционалните“ начини на учество на граѓаните.

Во овој дух, и следејќи ги [Принципите на демократија од Рејкјавик](#), овој водич има за цел да ги подготви локалните и регионалните власти во рамките на Југоисточна Европа со знаењето кое е потребно за вградување на делиберативната демократијата во донесувањето на одлуки, и на тој начин придонесува кон иновативното и инклузивно демократско учество на сите групи на жители, без некој да биде изоставен.



Марија МОРИ
генерален секретар

Конгрес на локални и регионални власти на Советот на Европа

1. Иницирање на делиберативниот процес

1.1. Делиберацијата како дополнување на постоечкото учество на граѓаните

Локалните власти се нивото на власт кое е најблиску до граѓаните. Сепак, ангажирањето на граѓаните во креирањето на политиките често претставува голем предизвик. Обично се појавуваат три предизвици. Прво, при користењето на отворен повик за учество искуството ни кажува дека секогаш се појавува истата група на луѓе. Добро е да постои една таква група на граѓани кои се навистина мотивирани, но тие можеби не секогаш се репрезентативен примерок на пошироката популација во начинот на размислување или по тоа како изгледаат. Може да станува збор за лица кои имаат поекстремни или изразито поларизирани идеи или честопати станува збор за лица кои се пообразовани, се мажи и припаѓаат на мнозинските групи.

Вториот пристап кон граѓанскиот ангажман подразбира користење на претставници на граѓанските организации како посредници наместо директно поврзување со граѓаните. Иако овие групи често поседуваат суштинско стручно и детално знаење за одредени теми, не мора да значи дека секогаш ја претставуваат пошироката популација. На крај, процесите во кои што учествуваат граѓаните се честопати кратки и површни. Средбите на граѓаните со нивните избрани претставници во општинските совети може да траат само два часа, а за тоа време секој граѓанин може да изнесе случајни, различни мислења за темата и преку нив да не се добијат вистинските повратни информации, ниту пак без значително да влијаат врз политиките. Сите овие форми на учество имаат важна функција, но очигледно е дека сепак постојат и значителни недостатоци.

Тука, делиберативните процеси можат да направат вистинска разлика. Прво, таквиот процес е долг (неколку дена распоредени во рамките на подолг временски период) и подразбира интензивна размена на информации. На граѓаните им се поставува проблем врзан со определена политика за кој тие даваат препораки. Групата граѓани која учествува во таквиот процес има можност од излагачите да чуе

различни ставови во врска со темата, но и континуирано расправа и ги изнесува меѓусебните мислења и предлози. Благодарение на процеси се добиваат препораки кои се засноваат на информации, а не индивидуални избрзани мислења. Второ, бидејќи таквиот интензивен процес може да се спроведе само со помала група, принципот на жреб или „лотарија“ се користи за составување на група која ги претставува сите различни групи од градот (за детален опис види точка 2.5 дадена во продолжение на текстот). Со користење на лотарија, сите добиваат еднаква шанса да бидат повикани, а со користење на категории за составување на конечната група, ја избегнуваме несоодветната застапеност која е присутна кога станува збор за постоечките „отворени повици“ за учество на состаноците. Искуството покажува дека добар дел од луѓето кои учествуваат во овие процеси обично никогаш не учествуваат во други консултации или процеси организирани од јавните органи. На крај, овие процеси се засноваат на јасен договор меѓу властите и граѓаните-учесници дека нивната работа ќе биде детално разгледана и дека понатаму ќе се постапува по сите препораки, а во случај на неможност тоа да се направи дека причините за тоа ќе бидат образложени. Овој метод го користат локалните власти низ цела Европа, од селата до големите главни градови, за решавање на проблемите поврзани со просторното планирање, здравството, образованието, големите инфраструктурни проекти, енергијата, домувањето итн. Постојат различни видови на делиберативни процеси кои варираат врз основа на бројот на учесници, нивното времетраење и користените методологии. Во овој водич ќе се осврнеме на граѓанските собранија, што приближно одговараат на описот во горенаведениот став. Како што ќе видите, граѓанските собранија бараат одредено инвестирање и труд, но искуството покажува дека и политичарите, како и администрацијата и граѓаните ги доживуваат овие процеси како многу позитивни и вредни.

1.2. Принципи на делиберација

При спроведувањето на овој процес важно е да се води сметка дека различните актери кои се вклучени веруваат дека процесот е правичен и легитимен. На граѓаните кои не се дел од групата задолжена за делиберација мора да им биде овозможено да го набљудуваат процесот (или неговите аспекти) за да се уверат дека станува збор за легитимен начин на дефинирање на препораките на самите граѓани. Бидејќи овој метод сè повеќе се користи во цела Европа, дефинирани се принципи и стандарди за да се гарантира дека тоа е така и со цел

да се утврдат определени критериуми за квалитет. Советот на Европа е предводник на ова движење и дефинираше јасни стандарди за квалитет. Овие стандарди се практични за оние кои организираат граѓански собранија и даваат насоки за тоа што треба да се земе предвид при воспоставувањето на овој процесот. За овие принципи треба да се води сметка особено при организирањето на собрание за прв пат. Во продолжение на текстот накратко ќе ги разгледаме:



Принципи на делиберација

Јасна задача

Степен на
влијание

Повратни
информации

Правична
застапеност

Групна
делиберација

Време

Независно
олеснување

Целосна
транспарентност

Инклузија

На собранието мора да му се даде **јасна задача** или политички проблем на кој ќе работи каде сè уште има доволно отворени опции од кои што граѓаните може да изберат. Исто така, граѓаните однапред треба да бидат запознаени со **степенот на влијание** на нивната работа на властите. Најчесто, тоа подразбира ветување од страна на властите дека ќе дадат **опширни повратни информации и коментари** на поединечните предлози и **детални информации за начинот на реализација** на препораките што се обврзуваат да ги спроведат. Информациите што им се даваат на граѓаните во собранието **мора да ги одразуваат различните ставови** на темата и не можат да бидат само едностранни.

Групата мора да биде избрана по случаен избор што им дава слична шанса на сите да бидат дел од групата, а истовремено да се примени таканаречениот принцип на стратификација (види во продолжение) за да се гарантира **правичната застапеност** на сите различни групи на граѓани во заедницата. Овие процеси бараат **време**, а како ориентир работата на собранието трае најмалку пет дена, при што работата на собранијата кои работат на сложени прашања може да потрае и подолго. Овие процеси се засноваат на **групната делиберација**, а не на индивидуалните мислења. Тоа значи дека граѓаните работат заедно и разменуваат ставови во амбиент на отвореност кон и почитување на нивните ставови. За да се постигне горенаведеното клучот е во **независното олеснување** кое подразбира учество на професионалци кои водат сметка дека секој ќе добие можност да го каже своето мислење, но и кои ќе се погрижат дека работата на групата ќе води кон постигнување на некаков опиплив резултат на крајот од процесот. Со луѓето кои не учествуваат во работата на оваа група да се уверат во легитимноста и правичноста на процесот, потребно е да има целосна транспарентност на сите документи, информации и процедури што се користат во текот на процесот. Најдобар начин тоа да се постигне е преку наменската веб-страница/потстраница каде што сите овие информации ќе им бидат достапни на сите. На крај, важно е да се разгледаат конкретните мерки за зголемување на вклученоста на сите граѓани во процесот. Многу граѓани не можат да учествуваат од практични причини или сметаат дека не се компетентни да кажат нешто во јавност. Многу од овие препреки може да се надминат, но за тоа е потребно посебно внимание, мерки и ресурси.

Ова изгледа како долг список за граѓански процес, но тоа се прави и кај другите процедури во врска со усвојување на политиките. Доколку процесите за вклучување на граѓаните станат поамбициозни, треба да водиме сметка дека и стандардите кои се предвидени за нивното спроведување се со поостри критериуми. Состаноците на градскиот совет или собранието се подеднакво транспарентни, се регулирани со конкретни правила, се одржуваат во определено време, подразбираат обезбедување на информации итн. Делиберативните процеси треба да имаат слично ниво на легитимитет и да применуваат слични стандарди.

1.3. Зошто да се одлучите за делиберативен процес?

Како што веќе стана јасно од претходните ставови, делиберативниот

процес не е нешто што може да се организира за кратко време и бара инвестиции и ресурси, па се поставува прашањето зошто тогаш толку многу локални власти во Европа почнаа да го користат?

Форматите на делиберација можат да дадат подобри резултати при усвојувањето на политиките. Тука имате група на граѓани со различни искуства и од различни средини кои разгледуваат определен проблем во врска со определена политика и даваат препораки што повеќето од нив ги поддржуваат. Тоа значи дека вашата предност е во добивањето на увид во целото нивно знаење и ставови за тоа прашање пред донесувањето на одлуката, што исто така ви го олеснува и самото носење на некои тешки одлуки. Доколку граѓаните кои учествуваат во процесот - откако ќе ги слушнат сите различни информации и гледишта - можат да го поддржат донесувањето на некоја тешка одлука, тоа значително ја зголемува нејзината легитимност. Згора на тоа, вашата одлука да го дадете ова прашање за определена политика на репрезентативна група граѓани кои детално ќе го разгледаат може да помогне во градењето на доверба во градската администрација. Со тоа покажувате дека се спремни да делегираат дел од вашите овластувања за да обезбедите поголема транспарентност и да ги слушнете ставовите на граѓаните. Употребата на таканаречената „демократска лотарија“ со цел да гарантирате застапеност на различностите во групата на граѓани допринесува на инклузивноста на постапката за усвојување на политиките. Знаеме од искуствата на градовите во Европа дека луѓето кои инаку никогаш не учествуваат во процесите за усвојување на политиките се појавуваат во делиберативните процеси. Ќе добиете информации од граѓани чии мислење можеби никогаш не сте ги слушнале. Друга придобивка е тоа што со користење на случаен жреб, можете да ја надминете и поларизацијата. Во процесите во кои луѓето сами се пријавуваат за учество во собранијата, почесто се појавуваат луѓе со силни и екстремни ставови. Тоа може да биде корисно за добивање на увид во таквите „силни ставови“, но исто така може да создаде ситуација во расправата за некое прашање да учествуваат само двете спротивставени групи околу некое прашање, а не оние кои се поумерени (и кои веројатно се мнозинство). Згора на тоа, праксата покажува дека луѓето навистина имаат тенденција да можат да ги надминат и дијаметрално спротивните ставови земајќи предвид дека делиберацијата значи дискутирање и дебатирање со користење на олеснувачи во мали групи и не се доживува како натпревар за надвикување на пленарна седница.

Понекогаш, на градските власти им е многу тешко да се залагаат за идеи кои Советот на градот треба да ги усвои и да ги претвори во политика. Работата со граѓанското собрание ми значи многу бидејќи препораките на граѓаните имаат посебна тежина и не можат да се игнорираат.

(Марио Кордиќ, градоначалник на Мостар)

1.4. КОНТРОЛНА ЛИСТА 1: ДАЛИ ГИ РАЗБИРАМ ПРИНЦИПИТЕ НА ДЕЛИБЕРАЦИЈАТА? (квиз)

КОНТРОЛНА ЛИСТА 1				
Самооценување: дали ги разбирам принципите на делиберацијата?				
#	Ставка / Прашања	Целосно разбирам	Делумно разбирам	Треба подобро да се запознаам
1	Зошто отворениот повик за учество на граѓаните честопати не успева да собере група која ја отсликува пошироката популација?			
2	Кои се предностите од користењето на лотарија за избор на граѓани за учество?			
3	Делиберативните процесите не се толку површни во споредба со повеќето други форми на учество на граѓаните. Зошто?			
4	Зошто делиберативниот процес бара јасни принципи и насоки?			
5	Зошто ни е потребно олеснување во делиберативниот процес?			
6	Зошто транспарентноста е толку важна во случајов?			
7	Кои се причините поради кои вие како носител на политиките да се одлучите за ваков делиберативен процес?			

2. Пред: формирање на граѓанско собрание

2.1. Овластување и предмет на работа

Секој делиберативен процес мора да започне со одлука донесена од некогo. Обично, овластувањето за носење на таквата одлука го дава политичкиот орган. Во случајот на локалните граѓански собранија, овластувањето го дава локалната власт, а тоа може да биде градоначалник, локален совет или администрација. Овластувањето за организирање на граѓанско собрание е знак на заложбата за вклучување на граѓаните во процесите на донесување на одлуки. Овластувањата може да се дадат, на пример, преку јавни соопштенија или предизборни ветувања, годишни планови за работа или како дел од пошироките иницијативи за креирање политики или реформи. При давањето на овластување, треба да се обврзете дека ќе обезбедите соодветен буџет, да испланирате доволно време, да ја идентификувате главната структура на тимот одговорен за организирање на процесот и да потврдите дека вашата администрација има намера да ја разгледа можноста и начините за спроведување на препораките на граѓаните. За крај, овластувањето што ќе го дадете треба да содржи јасно дефиниран проблем со повик до граѓаните да дадат препораки за решение. Точната формулација на проблемот и прашањето дадено до граѓаните се нарекува предмет на работа.

Дефинирањето на предметот на работата е често првата важна одлука што се носи во делиберативниот процес. Конкретното прашање што се поставува треба да одговара на видот на процес што се спроведува. Кога станува збор за граѓанско собрание тоа значи дека прашањето не треба да биде едноставно или очигледно и не треба да ги содржи одговорите кои ги посакувате. Најдобар начин е да се дефинира широкото и отворено прашање во врска со некоја сложена проблематика што може да поттикне давање на отворени одговори. Не заборавајте дека не станува збор само за пробни консултации, или анкети на населението, туку за заеднички ангажман за решавање на вистинските предизвици. Најпрво потребно е да утврдите кој проблем сакате да го решите во вашиот град. Потоа размислете каков тип на одговори сакате да добиете

и што ќе ви помогне да го решите овој проблем. Најдобро е да се избегне комплицирање и да се постави едно прашање на една и единствена тема. Не бидете премногу претпазливи и верувајте во мудроста на вашите граѓани и нивната способност да ви понудат целисходни решенија за кое било нерешено прашање. Доколку не знаете од каде да започнете, размислете за отворање на процесот на дефинирање на тема во кој ќе ги вклучите други засегнати страни или дури и граѓани, како што беше [случајот во Мостар \(Босна и Херцеговина\)](#). Ако има многу проблеми кои треба да се решат, тогаш граѓаните би можеле да ви дадат идеја на кои треба да им се даде приоритет.

Практично, предметот на работата честопати се состои од две реченици. Во првата обично се дефинира проблемот и ги содржи основните информации, а во втората реченица се бараат можните решенија кои ги очекувате од граѓаните како одговор, кои можат да бидат пошироки или поконкретни, во зависност од целите на политиките. Двете реченици треба да бидат едноставни и разбирливи во секој контекст, на пример, дури и кога разговарате со некого на улица. Тие исто така треба да бидат од отворен тип, затоа избегнувајте го користењето на јазик што може да ја наметне содржината на одговорите што сакате да ги добиете. Откако ќе се дефинира надлежноста, засегнатите страни и релевантните институции можат да дадат повратна информација пред да биде одобрен од органот кој го доделува овластувањето. Обврската се објавува јавно, често на почетокот на делиберативниот процес, и се доставува во поканите испратени до граѓаните.

Примери за овластувања:

Мостар 2022 година:
Има многу губре на многу улици во Мостар и јавните простори не се одржуваат добро. Како може Градот да ја подобри чистотата на јавните простори и да ги направи попријатни?

Бања Лука 2024 година:
Бања Лука сака да ги поддржи иновациите, одржливиот развој и да отвори нови работни места со цел да се намали имиграцијата на младите во странство. Како можеме ефективно да ги поддржиме младите претприемачи во нашата заедница?

2.2. Составување на тимот

Откако ќе објавите јавен оглас за одржување на граѓанското собрание, следниот чекор е да се идентификуваат луѓето задолжени за планирање и реализација на делиберативниот процес. Групата што ја составувате може да се нарече проектен тим. Заедно, тие се одговорни да ја преземат вашата иницијатива и од ветување да ја претворат во практична реалност. Составот на проектниот тим може да варира, но треба да вклучува членови од вашата администрација, експерти за партиципативни делиберативни процеси, способен персонал кој може да ги реализира работите на терен и вешти, независни олеснувачи кои ќе работат со граѓаните. Не мора да ги изберете сите одеднаш, но барем започнете со експертите за делиберација и членовите на вашата администрација. Имањето на способен и функционален проектен тим ќе го направи целиот процес поедноставен.

Потребно е да се запрашате кој ќе го води процесот? Дали ќе го води вашата сопствена администрација или постои опција да се препушти на надворешен изведувач? Многу често, делиберативните процеси ги раководат органи или професионални организации кои се специјализирани во олеснувањето. Ако одлучите да го спроведете најголемиот дел од процесот со помош на вашата администрација, погрижете се тие да располагаат со доволно ресурси и дајте им можност да се консултираат со експерти кога е потребно. Ако одлучите да ја препуштите имплементацијата на надворешен изведувач, погрижете се да подготвите сеопфатен Опис на задачите на Координативниот тим. За мал шестдневен процес на делиберација, со најмногу 50 учесници, можете да работите со главен тим од 3 до 4 луѓе. За поголема или подолга делиберација, овој главен тим може да стане многу голем и да вклучува 15 луѓе или повеќе.

Соберете тим од луѓе кои се комуникативни, проактивни, енергични, систематски и темелни во својата работа. Процесот се состои од многу фази и чекори кои треба да се завршат во одредено време, а понекогаш бараат истовремена координација со над 80 поединци во еден град.

(Проектен тим Мостар 2024)

Целиот тим првично научи многу за основните принципи на делиберативна демократија и процесот на граѓанско собрание. Бевме во постојана комуникација со заинтересираните страни за справување со предизвиците во рамките на процесот.

(Проектен тим Бања Лука 2024)

2.3. Управување и структура



Управување и структура

Ополномоштувач

Проектен
ТИМ

Координативен
ТИМ

Олеснувачи

Надзорен
ТИМ

Група
задолжена за
содржината

Комуникациски
ТИМ

Клучна задача на главниот тим ќе биде да создаде структура на управување за делиберативниот процес која ќе овозможи јасно утврдување на одговорностите на сите кои се вклучени и кои работат на спроведувањето на процесот на граѓанско собрание. На овој начин ќе се обезбеди и поголема одговорност, а тоа ќе води кон поголема транспарентност. Управувачката структура обично се состои од тимови со определени задачи и временска рамка. Може да се усвои интерно или од страна на администрацијата која го спроведува делиберативниот процес. Постојат различни видови на управувачки структури, но генерално, управувачката структура ќе биде посложена

кога станува збор за контроверзни национални прашања на државно ниво отколку за локално собрание за спроведување на неконтроверзна политика. Управувачката структура обично ја подготвува проектниот тим кој претходно бил основан.

Првиот основен елемент на управувачката структура е **Ополномоштувачот**, институцијата или институциите кои даваат овластување, ја одредуваат одговорноста и обезбедуваат буџет. Тие се, исто така, оние кои ги примаат препораките на граѓаните и кои се задолжени за потенцијалната реализација на политиките. Потоа, тука е **проектниот тим**, понекогаш наречен и тим за планирање. Оваа група на поединци и експерти е спомената во точка 2.2 и е делегирана од страна на Ополномоштувачот за воспоставување на процесот на макро планирање. Третото тело е **координативниот тим** или одговорниот за реализација кој ги надгледува задачите и оперативните прашања на терен. Тие се одговорни за повикот за учество, просторот и местото на одржување, како и општата логистика. **Олеснувачите** се споменуваат посебно бидејќи тие го предлагаат дневниот ред за работа на собранијата на микро ниво и се задолжени за олеснување во живо. Овие поединци или организации играат витална улога во гарантирањето на успехот на процесот преку фокусирање на олеснувањето на интеракциите меѓу граѓаните. За крај, петтата задолжителна структура е **надзорниот тим** или Стручната советодавна група. Ова тело се состои од надворешни чинители и експерти од академската заедница и граѓанското општество, кои се ангажирани преку отворен повик или директна покана, но може да вклучи и неколку членови на администрацијата. Тоа тело е задолжено за решавање на споровите и дава легитимитет на процесот преку надворешна проценка.

Две дополнителни групи кои го подобруваат делиберативниот процес, особено ако се работи се обемен процес или чувствителни теми, ги вклучуваат следниве: **Група задолжена за содржината**, која независно ги избира експертите и информациите што ќе им бидат претставени на граѓаните и не треба да биде поврзана со Ополномоштувачот и Координативниот тим за да се гарантира непристрасноста. Обично се состои од претставници на академската заедница и истражувачките групи кои застапуваат различни мислења; и **Комуникациски тим**, или поединец, одговорен за обезбедување на соодветна документација, видливост и достапност до јавноста.

Управувачката структура обично е формално дефинирана во правилник, договор или статут, но исто така може да се воспостави имплицитно преку консензус меѓу проектниот тим. За поголем или покомплексен процес, препорачливо е формално да се усвои документ за управување. За потребите на граѓанските соопштенија во Мостар и Бања Лука за 2024 година, правилниците кои го прикажуваат управувањето беа изготвени од проектните тимови и беа усвоени од надзорниот тим, кој исто така го следеше нивното почитување. Во продолжение е даден детален приказ за управувачката структура на граѓанското собрание на Мостар во 2021 година.

Улогата на Надзорниот тим беше да ја гарантира транспарентноста на процесот преку разгледување и усвојување на правилникот, надгледување на делиберативниот процес и оценување на почитувањето на утврдените правила за одржување на собранието.

(Член на надзорниот тим на Бања Лука 2024 година)

Управувачка структура Град Мостар



2.4. Буџетирање

Граѓанските собранија обично траат неколку дена и вклучуваат многу учесници. За нивно формирање потребен е наменски буџет кој е значително поголем од буџетот на другите форми на консултации со граѓаните. Наградата, сепак, е исто така значајна бидејќи граѓанските собранија можат да дадат повеќе нијансирани, информирани и оперативни значајни препораки. Важно е да се разбере дека планирањето на буџетот треба да ги опфати доделените ресурси како што се персоналот и потенцијалните трошоци за местото на одржување на собранијата. Кога ополномоштувате собрание, треба да одлучите дали однапред ќе поставите буџетски ограничување или дали можете да бидете флексибилни во однос на ресурсите притоа давајќи приоритет на други елементи како што се времетраењето и големината. Во многу случаи, нацрт-буџетот се составува од страна на проектниот тим, усвоен од Ополномоштувачот, а се спроведува и за тоа известува координативниот тим. Во идеални услови, буџетот за делиберативниот процес треба да биде јавно објавен, или на самиот почеток или во финалниот извештај, за да се зголеми транспарентноста на процесот.

Главните елементи што треба да се земат предвид при разгледување на буџетот се следните:

Прво, тука се **трошоците за персоналот и надоместоците** за членовите на проектниот тим, координативниот тим, олеснувачите и експертите. Овие трошоци не се покриени со давачките за функционирање на координативниот тим. **Трошоците за координативниот тим** се на второ место и можат да се ограничат само на оперативните трошоци, но може да ги вклучат и трошоците за персоналот и патните трошоци, во зависност од регулативите за финансирање на Ополномоштувачот. Ако организацијата на собранието е препуштена на надворешни изведувачи тоа може да претставува значителна ставка од буџетот. Трето е процесот на **повикување** и избор на членови на собранието, што вклучува испраќање покани и спроведување на процесот на лотарија. Ако не постојат бази на податоци за граѓани или домаќинства или ако пристапот до нив е ограничен може да биде потребно препуштање на надворешна професионална компанија за анкетирање. Потоа следуваат **дневниците за граѓаните** избрани да учествуваат на собранието. Просечната дневница по член во Југоисточна Европа би била помеѓу 25-40 евра, додека за подолгите и поголемите процеси нужно ќе бидат потребни повеќе финансии. Петти

елемент се [патните трошоци](#), [трошоците за сместување и вклучување](#) на членовите на собранието кои треба да се покријат, особено ако членовите на собранието не се локални жители. Задолжително предвидите средства за непредвидени трошоци при вонредни ситуации за поддршка на членовите со различни потреби како што се попреченост, грижа за децата и толкување/превод. Истото важи и за целиот персонал, вклучувајќи ги експертите и олеснувачите, доколку не се опфатени со оперативните давачките за координативниот тим (види погоре). Одделно, пресметајте ги трошоците за [местото на одржување и угостителските услуги](#), вклучувајќи го и евентуалното изнајмување на аудиовизуелна опрема. Иако трошоците за [комуникација и дисеминација](#) можат да бидат ставени под трошоците на координативниот тим, тие исто така може да се дадат одделно. Тоа често вклучува фото и видео документација и одржување на веб-страницата или потстраницата посетена на горенаведеното. За крај, треба да се вклучи изработката на финалниот и финансискиот извештај, а за поголеми процеси потребно е вклучување на евалуација или ревизија. Одговорностите за известување треба да бидат доделени и јасни од самиот почеток.

Ова веќе се чини како да е многу, но во никој случај не претставува исцрпна листа. Буџетот за мал процес може да започне од околу 30.000 евра, но може да достигне и до неколку милиони евра за голем национален процес, во зависност од трошоците на животниот стандард во државата. За организирање на квалитетен шестдневен процес во Југоисточна Европа на едноставна тема во 2024 година, можете да работите со проценет вкупен буџет од околу 50.000 евра. Проценетиот буџет за процес кој вклучува повисоки нивоа на управување или посложена тема може да биде над 100.000 евра. Кога средствата се ограничени и има потреба да се одреди приоритет, трошоците може да се намалат преку придонеси во натура (како што е бесплатно користење на просторот во сопственост на градот за одржување, обезбедување на угостителски услуги од сопствените капацитети и потпирање на помош од административниот персонал), како и ограничување на патните трошоци и трошоците за сместување, и намалување на надоместоците и бројот на надворешниот персонал. При тоа, треба да се води сметка да се постигне рамнотежа и да не се наруши легитимноста на процесот. Прекумерното кратење и скратување може да доведе до сомнителни, па дури и неприфатливи резултати.

Издвојте повеќе средства за оние ставки што не сте навикнати да ги набавувате често. Тоа може да се однесува на пример на работата со агенција за анкетирање и испитување на јавното мислење за време на процесот на учество, или со олеснувачите за време на седниците. При подготвувањето на буџетот, треба да се води сметка за времето што е потребно од планирањето до спроведувањето бидејќи инфлацијата може да влијае на цените.

(Проектен тим Мостар 2024 година)

2.5. Повикување на учество и жрепка

Последниот голем чекор пред одржување на собранието е избор на членови на собранието. Овие обични луѓе се избираат преку демократска лотарија за да ја застапуваат различноста на ставовите во нивната заедница и да одвојат време за темелно да го испитаат прашањето пред да формулираат смислен совет за креаторите на политиките. Ова е клучен елемент што ги прави граѓанските собранија различни од другите партиципативни процеси. Ако сакате да дозволите група луѓе да се соберат и да расправаат меѓу себе неколку недели, тогаш од суштинско значење е да се обезбеди високо ниво на различност што ја отсликува различноста на градското население.

За да се повикаат граѓаните за учество во еден делиберативен процес каков што е граѓанското собрание, првиот чекор е да се воспостават јасни цели и принципи за учество. Главната цел треба да биде да се испланира процес со помош на кој ќе се добие репрезентативна група која легитимно може да формулира препораки во име на пошироката јавност. Клучните принципи вклучуваат случајност, инклузивност и непристрасност. Поканата за учество мора да има за цел да се добие група која ќе го отслика демографскиот состав и целиот спектар на ставови во заедницата во најголема можна мера преку случаен избор. Случајноста најдобро може да се постигне преку повеќе кругови на случаен избор, што пак ја зголемува легитимноста на избраните членови кои преостанатото население ќе ги перципира како „обични луѓе како нас“. За да се постигне тоа, треба да се идентификуваат збир на демографски критериуми кои се релевантни за градот. Во најмала рака, тие треба да ги вклучуваат полот и возраста, но исто така треба да се земат предвид местото на живеење, образованието,

вработувањето, јазикот или етничката припадност, како и ставовите на граѓаните на темата (како што се ставовите за климатските промени предизвикани од човекот или однесувањето поврзано со транспортот и мобилноста). Процентите за секој критериум во конечниот состав на собранието ќе ги одразуваат процентите на населението, според податоците од пописот или анкетите. Преголемата застапеност на некои категории може да се оправда во зависност од темата.

Следниот чекор се однесува на практичната страна на поканата за учество, луѓето и организацијата кои ќе го водат во пракса. За повикување на учество потребно е да биде задолжена непристрасна трета страна за да се гарантира случајниот избор и да се избегне пристрасноста, но тие можат да се потпрат на помошта и ресурсите на администрацијата. На пример, ако администрацијата има пристап до базата на податоци на своите граѓани и нивните адреси, како што се избирачките списоци, тоа може значително да го забрза процесот и да ги намали трошоците благодарение на случајниот избор на адреси. Ако тоа не е случај, поради технички или законски проблеми, тогаш надворешен давател на услуги, како што е агенцијата за анкетирање на јавното мислење може да помогне да се определи група на адреси по случаен избор за испраќање на покани. Вообичаените методи вклучуваат случајно дигитално бирање на телефонски броеви или случаен избор на адреса од поштенски броеви. Целта е да се состават неколку илјади случајно избрани адреси на поединци или домаќинства кои ќе бидат рамномерно распоредени според густината на населението, меѓу другото. На пример, овој број може да се движи од 4000 до 10000 адреси за собрание од 50 учесници, во зависност од бројот на горенаведените демографски критериуми. Ополномоштувачот или проектниот тим треба да бидат запознаени со процедурите за отворање на повик или ополномоштување за ангажирање на надворешен добавувач и треба да го планираат времето потребно за тоа да се случи.

Градоначалникот на овие неколку илјади граѓани ќе им испрати допис во кој ќе ги повика да се пријават на граѓанското собрание. Дописот треба да го содржи прашањето, датумите за одржување на собранието и износот на надоместокот за учеството, како и линкот за регистрирање и/или телефонскиот број. Исплатата на дневници на граѓаните за нивното учество во голема мера ќе ги зголеми стапките на регистрација и ќе претставува поттик за регистрација на припадници на различни групи. За да се гарантира непристрасноста, протоколите за судир на интереси за агенцијата задолжена за спроведување

на случајниот избор мора да бидат вклучени во правилникот или упатствата за избор на граѓани. На тој начин, на пример, би се забранило пријавувањето на избраните носители на јавни функции и именуваните кадри на политичките партии. Сите граѓани кои ќе се пријават ќе бидат регистрирани во базата на податоци, со која ќе располага или координативниот тим или надворешниот давател на услуги, како што е агенцијата за анкетирање на јавното мислење. Од оваа група, репрезентативниот примерок ќе биде избран преку стратифициран процес на жрепка кој ќе се спроведува во две фази. Во првата фаза ќе се користи софтвер за ждребање со помош на кој ќе се изберат неколку потенцијални панели, на пример Панел А, Панел Б и Панел В, од кои секој е репрезентативен панел на населението. Вториот чекор е лотарија во која учествуваат избраните панели, често преку употреба на физички предмети како на пример со фрлање на коцки. Овој втор чекор често се пренесува во живо со цел дополнително да се зајакне легитимноста преку транспарентност.



Откако граѓаните ќе бидат ангажирани, важно е координативниот тим да размисли како членовите ќе бидат вклучени и информирани во текот на процесот. Високите стапки на откажување пред и за време на собранието може да ја поткопаат легитимноста на препораките доколку последната група повеќе не е репрезентативна. Постапката за воведување во работата подразбира јасно пренесување на очекувањата, обезбедување на потребните материјали и воспоставување на личен контакт со координаторот на процесот. Во овој момент, може да биде корисно да се започне со воведување на олеснувачите со цел да се вклучат со избраните членови на собранието, дури и пред почетокот на процесот во живо.

Анализирањето на процесите на избор на членовите за претходните собранија, може да биде корисно во идентификувањето и усвојувањето на најдобрите практики за методите на ждребење и задржување на избраните учесници.

Повикување на учество и жрепка



2.6. КОНТРОЛНА ЛИСТА 2: ПРЕД ОДРЖУВАЊЕ НА СОБРАНИЕТО

КОНТРОЛНА ЛИСТА 2 Пред одржување на собранието				
#	Ставка / Прашања	Одговорно лице / тим	Краен рок (датум на завршување на фазата)	Статус на реализацијата / Завршување / Белешки
1	Јасно и јавно овластување за одржување на собранието од Ополномоштувачот	Ополномоштувач		
1.1	Во овластувањето е дефинирана временска рамка и евентуално локација	Ополномоштувач		
1.2	Овластувањето вклучува (ветен) буџет	Ополномоштувач		
1.3	Во овластувањето е дефинирано понатамошното постапување со препораките на граѓаните	Ополномоштувач		

1.4	Предметот на работата е дефиниран и одобрен од страна на сите релевантни носители на одлуки и/или институции	Ополномоштувач		
1.5	Предметот на работата се однесува на некој проблем кој е важен за заедницата	Ополномоштувач		
1.6	Дефинирањето на предмет на работата е јасно и не е сугестивно	Ополномоштувач		
1.7	Предметот на работата е јавно објавен	Ополномоштувач		
2	Се формираат тимови одговорни за планирање и спроведување	Ополномоштувач / Проектен тим		
2.1	Проектниот тим е формиран (договорен) и вклучува искусни експерти за делиберативна демократија (одговорни за планирањето) и олесувањето (главни олеснувачи)	Ополномоштувач		
2.2	Изготвен е опис на задачите на координативниот тим (за имплементирање од страна на надворешниот изведувач)	Проектен тим / Ополномоштувач		
2.3	Избрана е организација за реализација (координативен тим)	Проектен тим / Ополномоштувач		
2.4	Договорите со сите тимови (поединци/организации) се подготвени и потпишани	Координативен тим / Ополномоштувач		
3	Јасно е дефинирана управувачката структура, се формираат други тимови	Ополномоштувач / проектен тим / Координативен тим		
3.1	Одлука за начинот на формализирање на управувачката структура (јавен правилник наспроти интерен документ), имајќи предвид дека поголема транспарентност е подобра	Ополномоштувач / Проектен тим		
3.2	Се формира надзорен тим	Проектен тим / Координативен тим		
3.3	Дефинирани се правилата за однесување и гласање	Проектен тим		
3.4	Одговорностите за решавање на спорови се јасни	Проектен тим		
3.5	Правилникот се усвојува, доколку е јавен	Проектен тим / Надзорен тим		

4	Буџетот е обезбеден	Ополномоштувач / Координативен тим		
4.1	Буџетот ги покрива сите елементи на процесот: изборот на учесници, местото на одржување и угостителските услуги, патните трошоци, олеснувањето, хонорарите за експертите, надоместоците за членовите, оперативните трошоци и друго. Средствата се доволни за покривање на некои непредвидени трошоци	Координативен тим		
4.2	Финансиското известување е јасно, а одговорностите се доделени	Координативен тим		
5	Постапката за повикување на учеството е завршено, а членовите на собранието се воведени во постапката	Координативен тим / Проектен тим		
5.1	Дефинирана е методологијата за избор на членовите на собранието и реализација на процесот	Проектен тим		
5.2	Именувани се лицата задолжени за избор на членовите на собранието или се ангажирани надворешни изведувачи, во зависност од околностите	Координативен тим		
5.3	Материјалите за повикување и избор на членовите на собранието се финализирани: покана, информативен пакет во печатена или онлајн верзија, опции за пријавување	Координативен тим / Проектен тим		
5.4	Јавен настан за жрепка	Координативен тим		
5.5	Воведување на избраните членови во постапката и пополнување на резервните места	Координативен тим		
5.6	Континуирано воведување во постапката и комуникација со избраните членови до почетокот на собранието	Координативен тим		

3. За време на: водење на граѓанското собрание

3.1. Олеснување, инклузија и посветеност на членовите

Олеснувањето игра клучна улога во гарантирањето на успехот на граѓанското собрание. Важно е да се вклучат водечките олеснувачи во проектниот тим и да се консултираат уште од самиот почеток на делиберативниот процес. Кога ќе започне собранието, нивната улога станува многу поважна. Со оглед на тоа што собранието е составено од група на граѓани со различни искуства и со различни погледни кои треба да разговараат за важни теми и да работат кон изнаоѓање на решенија, неопходно е да се имаат вешти олеснувачи кои ќе го водат процесот. Олеснувачите помагаат да се создаде амбиент во кој сите учесници се чувствуваат вклучени и подготвени да ги споделат своите ставови, активно да слушаат за да ги разберат различните перспективи и да работат заеднички кон постигнување на консензус. Тие мора да бидат независни од самиот процес и да останат неутрални во текот на делиберацијата, а сето тоа треба да се прави паралелно со негувањето на амбиент во кој ќе преовладува почитта кон и помеѓу членовите на собранието. Затоа, олеснувањето значи многу повеќе од само водење на состаноците; се работи за зајакнување на граѓаните и нивно поттикнување за поистоветување со работата на собранието. Ефективното олеснување може да ја трансформира групата на поединци во кохезивна заедница посветена на демократското донесување на одлуки.

Пред одржувањето на собранието, олеснувачите можат да дадат вреден придонес на напорите за пристапување, избор и воведување на членовите во работата, ангажирање на маргинализираните заедници, изработување на материјали пред одржувањето на собранието и комуницирање со јавноста. Тоа е обично задача на водечкиот олеснувач, кој исто така игра клучна улога во планирањето

на агендата, која ќе биде опфатена во следниот дел. Дополнително, тука е и улогата на модератор на процесот кој ќе биде првенствено одговорен за почитување на дневниот реди олеснување на пленарните дискусии. Оваа улога може да ја игра водечкиот олеснувач или сосема друго лице. На крај, тука се и неколкуте помошни олеснувачи, или олеснувачи на маса, кои ќе помогнат во обезбедувањето на продуктивен и колаборативен процес, во водењето на дискусиите во мали групи и во дистрибуирањето на материјали за учење. Бројот на помошни олеснувачи зависи од бројот на членови на собранието и од стилот на олеснување, но генерално, можете да планирате еден олеснувач за поддршка на секои 8-10 членови на собранието.

Штом ќе започне собранието, вештото олеснување е од клучно значење во секој чекор. Олеснувачите мора да водат сложени дискусии за важни прашања на начин што ќе предизвика споделување на повеќе различни гледишта и ќе ја придвижи групата кон изнаоѓање на решенија. Тие треба да се погрижат сите граѓани да добијат можност да го изнесат своето мислење, а истовремено да водат сметка за продуктивноста на дискусиите. Олеснувачите треба да користат различни техники со помош на кои во дискусијата ќе ги вклучат и анимираат потивките учесници, да се справат со оние кои се доминантни и да помогнат на групата да ги обединат различните идеи. Нивната улога не е да дадат свое мислење, туку да останат непристрасни и да им помогнат на граѓаните самите да се справат со предизвиците. Олеснувачите мора да ги разберат и социјалните и техничките аспекти на нивната улога.

Сите овие задачи бараат специфичен збир на вештини и знаења кои можат да се добијат преку обука и искуство. Но, како да се најдат олеснувачи и каде? Треба да барате поединци со искуство во водење на сложени јавни дискусии, како и компетентност во области како групна динамика, разрешување на конфликти и инклузивно донесување на одлуки. Постојат организации кои обезбедуваат професионални услуги за олеснување кои можеби имаат список на овластени олеснувачи или можат да обезбедат обука за олеснување. Таа обука треба да опфати теми како планирање на состаноци, техники за градење консензус, активно слушање, управување со тешки разговори и справување со несвесните предрасуди.

Олеснувачите се клучни за успехот на процесот. Тие ги водат седниците на Собранието, ја координираат работата во групи, а квалитетот на крајните препораки во голема мера зависи од нивната стручност и ангажираност.

(Проектен тим Бања Лука и Проектен тим Мостар, 2024 година)

Олеснувањето придонесе во создавањето на амбиент во кој секој се чувствува безбедно да ги изрази своите мислења и идеи, благодарейќи на добро подготвената методологија и вештините на олеснувачот. Мислам дека тоа е клучно за успехот на Граѓанското собрание.

(Горан Кучера, главен олеснувач Мостар 2024 година)

Важно е да се вклучат водечките локални олеснувачи во рана фаза на процесот на планирање на проектот и да се информираат за активностите со градската администрација.

(Мирна Дабик Давидовиќ, водечки олеснувач во Бања Лука 2024 година)

Сите ние што бевме таму сме благодарни на работата на тимот за олеснување, а во текот на нашата работа со нив ретко имавме прашање, доколку воопшто имавме такви, за кое не постигнавме договор.

(член на Собранието, Мостар 2024 година).

3.2. Дневен ред: кој, кога и како?

Дневниот ред за делиберативниот процес е подетален и малку поинаков од дневниот ред на редовните состаноци. Тој треба да биде јасен и добро структуриран, со дефинирани задолженија и одговорности, како и коментари поврзани со местото на одржување или материјалот, определено време за секој елемент, а сепак треба да биде доволно флексибилен за да може да се менува во од. Во подготвувањето на дневниот ред ќе бидат вклучени сите членови на проектниот тим, иако тоа првенствено го прават главните олеснувачи. Да погледнеме еден пример.

За собранието во Бања Лука во 2024 година, дневниот ред беше подготвен заеднички од страна на водечкиот олеснувач и другите членови на проектниот тим. Беше изготвен детален дневен ред за сите шест дена, распоредени во рамките на три викенди, вклучувајќи задачи за неделите помеѓу сесиите. Првиот ден беа предвидени активности за учење и за развивање на тимскиот дух во на групата. Се состоеше од воведни обраќања, сесија за учење за делиберативните процеси, игри за запознавање и опуштање на членовите на собранието, заедничко дефинирање на принципите за делиберација и тематско предавање и делиберација за содржината поврзана со темата. Вториот ден продолжи со тематските сесии за учење и делиберација за содржината. Третиот ден се користеа неколку методи за олеснување, како што е отворен форум, за генерирање и консолидирање на одговорите. Четвртиот ден врз основа на овие одговори се изготвија нацрт препораки за политиките за кои потоа се расправаше и гласаше. Пред петтиот ден, политичките чинители имаа доволно време да дадат повратни информации на граѓаните за нивните нацрт-препораки. За тие повратни информации потоа се дебатираше, беа повторно оценети и ревидирани во текот на петтиот ден. Последниот шести ден се состоеше од гласање, изготвување на преамбулата на извештајот и презентирање на препораките. Беше определен и дополнителен ден или „резервно“ време во случај на потреба.

Овој пример јасно покажува дека делиберацијата, и во мали групи и на пленарни сесии, зазема значителен дел од времето за време на собранието. Најмалку половина од времето треба да се посвети на дискусиите меѓу членовите на собранието, покрај предавањата на темата од страна на експертите и анализата на повратните информации

и коментари од засегнатите страни. Лицата кои во голема мера ќе го користат дневниот ред се олеснувачите, и затоа е клучно тие да се оние кои ќе го формулираат дневниот ред преку кој процесот ќе се насочи кон остварување на неговата цел за создавање на квалитетни препораки.

3.3. Решавање на логистиката: каде, што и кој?

Голем дел од водењето на собранието се однесува на водењето на смета за сите прашања од логистички карактер и на тоа секој да ја знае својата улога. Главното тело одговорно за логистиката е Координативниот тим, со задачи кои се дополнително поделени меѓу неговите членови. Проектниот тим треба да води сметка дали Координативниот тим е запознаен со сите логистички задачи, а таквите задачи може да се многу.

Почнувајќи од главните, размислете за локацијата, големината и пристапноста на местото на одржување. Просторот треба да биде доволно голем и за пленарни сесии и за неколку паралелни дискусии во мали групи. Ако учесниците доаѓаат од далечни делови на градот, тогаш можеби ќе треба да се обезбеди превоз или надомест на трошоците за превоз. Ако се работи за регионално или национално собрание, неопходно е сместување во истата заграда или во близина на местото на одржување. Исто така, треба да се обезбеди превоз и сместување за координаторите, олеснувачите и експертите. Со оглед на тоа што собранието ќе трае во текот на целиот ден, треба да се организираат угостителски услуги кои вклучуваат соодветен ручек и евентуално вечера.

Следни се трошоците кои треба да се надоместат, при што најважно е надоместувањето на дневниците за членовите на собранието. Треба да се води евиденција за присуството и навремено да се обработат плаќањата по завршувањето на собранието. Доколку одредени учесници имаат посебни потреби или им е потребна помош, како што сместување со пристап за лицата со попреченост, чување на деца, преведувачки услуги (превод на материјали и толкување на лице место доколку е потребно), тие треба да се решат. На крај, тука е техничкиот аспект на обезбедување на аудиовизуелна опрема, печатачи и интернет поврзување, или барем проверка дека опремата

што постои на местото е исправна. Тоа исто така вклучува и добивање на согласност за користење на снимените видео материјали и фотографии од членовите на собранието и другите учесници. Треба да се обезбедат и работни материјали за олеснувачите, како што се самолепливи белешки, флипчарти и маркери, ознаки со имиња итн. Списокот на овие помали стави може да биде долг, но водењето и редовното ажурирање на интерната контролна листа е многу корисно.

3.4. Обезбедување на информации: избор на експерти

Информациите доставени до членовите на собранието се еден од најважните елементи во подготовката на вашиот процес. Потребно е граѓаните да бидат доволно добро информирани за различните опции за решавање на дадениот проблемот како и за најважните компромиси при донесувањето на одлуките. Исто така, потребно е да се запознаени и со различните позиции на одредени групи или засегнати страни во заедницата во врска со даденото прашање. Од друга страна, особено во локален контекст, времето ќе ви биде ограничено и ќе мора да одлучите колку информации се „доволни“. На крај, мора да водите сметка лицата кои се одговорни за изборот на излагачите и информациите да се перципираат како неутрални или легитимни во нивните улоги. Ако некој сака да го оспори исходот од собранието, ќе се обиде да тврди дека на членовите им биле дадени само „едностранни“ или „партиски“ информации. Мора да сте во состојба да покажете дека тоа не е така.

Првиот чекор што треба да го направите е да одлучите кој ќе ги избере информациите. Во многу случаи се формира посебна група за оваа задача за да се даде поголема легитимност. Затоа, групата задолжена за избор на информации ќе се состои од следниве членови:

- **Експерти од доменот на политиките:** Често тоа се претставници на академската заедница, но може да бидат и други индивидуални експерти. Тие се запознаени со расположливите информации на темата и потенцијалните примери од други градови кои можат да бидат инспиративни.
- **Експерти од областа на делиберацијата:** Потребно е да имате еден или повеќе експерти за делиберација, бидејќи тие ќе знаат со која количина на информации може да се справи група на обични граѓани со оглед на планираното времетраење. Покрај

тоа, тие се запознаени со различните стилови на учење (види во продолжение) и можат да дадат совет за различните методи за излагање на информациите.

- **Претставници на главните засегнати страни:** Вклучување на претставниците на главните засегнати страни често помага во изборот на што е можно поширок спектар на извори на информации.

Кои видови на информации треба да бидат вклучени во процесот? Давањето информации на граѓанското собрание не значи само канење на претставниците на академската заедница. Може да се идентификуваат различни видови на експерти и извори на информации. Власта која тоа го организира може да испрати свој претставник кој честопати е поканет да ја претстави моменталната состојба. За да се избегне политизирањето, подобро е да се испрати некој висок државен службеник наместо политичар. Второ, потребно е и експертите кои ќе ги изберете да се лица со стручни академски, технички или правни знаења. Тоа може да се лица кои работеле на иста тема во друг град во кој се дошло до некои иновативни решенија. Третата група се состои од вашите засегнати страни или активни гласови. Тоа се претставници на заинтересираните страни (граѓани или интересни групи) кои вообичаено обезбедуваат докази за застапување на одреден став. Во некои собранија, се користат два или повеќе извори, но тоа бара дополнителен напор. Прво се информациите добиени од поширокото општество. Тоа се прави кога и дозволувате на јавноста да испрати информации што може да се претстават пред собранието. Проблемот со овој пристап е тоа што во случај на голем одзив мора да најдете начин како да ги претставите сите добиени информации. Спротивно на тоа постои ризик само мал број граѓани да испратат забелешки, а сето тоа да отсликува слична активистичка перспектива. Во некои процеси, како на пример во Копенхаген, тоа се решава со одржување на „отворена седница“ на собранието каде што членовите разговараат со граѓаните кои доаѓаат на таа седница. Краен извор на информациите што понекогаш е многу корисен се луѓето со „животно искуство“. Ако собранието го разгледува проблемот со бездомниците, да се слушне мислењето на еден бездомник за сите предизвици со кои се соочуваат самите бездомници може да биде еднакво информативно како и мислењето на припадник на академската заедница кој е експерт во таа област.





Со цел да се осигурите дека вашите членови сметаат дека се соодветно информирани, корисно е по завршувањето на фазата на информирање на процесот да ги прашате дали сметаат дека располагаат со сите

потребни информации. Ако тоа не е случај, можете да ги прашате од кои извори на информации сè уште би сакале да слушнат мислење за да донесат информирана одлука. На тој начин давате дополнителна легитимност, но може да создадете и некои логистички проблеми ако немате многу време помеѓу сесиите за да ги пронајдете бараните извори или информации.

Една од причините зошто е корисно да вклучите еден или повеќе лица со искуство во групата што ги подготвува вашите информации за делиберацијата е тоа што тие се свесни за различните стилови на учење и различните методи за организирање на комуникацијата со експертите. Повеќето експерти имаат тенденција да презентираат на академски начин, користејќи монолози и слајдови. Овие презентации често се доста технички и премногу сложени за просечниот граѓанин. Препорачливо е да се поразговара со експертите пред презентацијата за да се уверите дека информациите се разбирливи за просечниот граѓанин. Користењето на други методи, како што се видео материјали, исто така може да бидат корисни, бидејќи тоа им овозможува на луѓето повторно да ги прегледаат информациите доколку е потребно.

Секако, сето ова во голема мера зависи од расположливите ресурси. Присуството на излагачите на собранието значи дека треба да ги покриете нивните патни трошоци ако доаѓаат од друго место. Исто така, може да биде предизвик да се најде излагач за секоја планирана сесија, бидејќи е многу напорно тоа да се организира во нивното слободно време (на пр. припадник на академската заедница кој мора да дојде за викенд). Тука видеоповиците или снимените излагања, на пример, може да помогнат во намалувањето на трошоците. Слично на тоа, кога ги прашувате граѓаните дали им се потребни дополнителни информации, не прашувајте ги „кого“ сакаат да слушнат, туку „каков тип на информации или извор“ им се потребни. Втората опција е пофлексибилна од првата, каде што може да побараат одредено лице чиешто присуство не можете да го обезбедите.

Обезбедување на информации

 СОДРЖИНА:	 СТРУЧНОСТ:	 ФОРМАТ:	 ТРАНСПАРЕНТНОСТ
Кои информации сакате да ги споделите?	Кој дава стручно мислење? Експерти, засегнати страни, администрацијата?	Кои формати ќе ги користите за споделување на информации (формати кои се инклузивни)?	Како ќе воспоставите легитимна и транспарентна процедура за донесување на одлуки во врска со изборот на експерти кои ќе ги претстават информациите?

Компромисот е секогашвозможен, но потребна е малку добра волја луѓето да седнат да разговараат или барем да слушаат. Мислам дека слушањето на различни гледишта и она што другите имаат да го кажат е клучот за сè.

(член на Собранието на Бања Лука 2024 година)

3.5. Формулирање на препораките и гласање

Опиливиот резултат на делиберативниот процес се препораките за политиките кои се однесуваат на првобитното прашање поставено пред граѓаните. За една група на граѓани без посебни предзнаење за некоја тема да може да напише такви препораки потребни се посебни вештини што треба да ги поседува обучениот олеснувач, што дополнително ја зајакнува важноста од правењето на вистински избор при ангажирањето на вашите олеснувачи. Сепак, постојат определени насоки што треба да се земат предвид.

На граѓаните треба да им се дадат одврзани раце и не треба да има насоки од органите кои ги ангажирале во однос на „вистинската насока“ во која треба да се движат предлозите. Во многу процеси, граѓаните се оние кои ги составуваат препораки, често откако прво ги договориле пошироките принципи за тоа како треба да изгледаат решенијата. Понекогаш олеснувачите се оние кои им помагаат во формулирањето на нивните предлози, но и тоа треба да се направи без давање на насоки за движење во определена насока. Во некои процеси, надворешните набљудувачи можат да дадат препораки што граѓаните потоа ги разгледуваат, менуваат или отфрлаат откако ќе ги слушнат сите информации. Иако ова може да биде начин на кој работите ќе се забрзаат, тоа сепак значи дека предлозите всушност не потекнале од самите граѓани. Друго важно прашање е дали сакате да го ограничите бројот на препораки што граѓаните можат да ги дадат. Иако ограничувањето на бројот на прв поглед се чини дека ја намалува амбициозноста на самиот процес, мора да се има предвид дека преголемиот број на препораки може да значи дека повеќето од нив никогаш нема да бидат реализирани. Затоа, во одредени процеси, бројот на препораки е мал, но овие препораки имаат поголема важност, што укажува на фактот дека тоа се навистина работите што всушност ги посакуваат граѓаните. Еден процес во градот Мишколц

во Унгарија заврши со само седум препораки, но едната од нив беше изградба на трамвај. Овој пример покажува дека помалиот број на препораки автоматски не значи слаба амбиција. Од друга страна, сме виделе и процеси со близу или над стотина препораки, што честопати е премногу за обработување од страна на градската администрација. Постои средина при што многу собранија излегуваат со 20 до 40 препораки. Без оглед на одлуката во овој случај, потребно е таа да биде транспарентно оправдана и да биде утврдена однапред, а не во текот на процесот.

Откако граѓаните ќе го завршат својот прв нацрт на препораки вообичаена практика е на креаторите на политиките и заинтересираните страни да им се даде можност за повратни информации. Тие можат да кажат дали, според нив, предлозите се остварливи или не. Овие повратни информации може да им се од голема помош на граѓаните во подготвувањето на нивната конечна верзија на препораките, во смисла да се осигураат дека тоа што го предлагаат може да се реализира. Оваа сесија мора да биде строго модерирана, со цел политичарите да не влијаат на конечната одлука на овие препораки и да го истиснат сето она што не им се допаѓа. Во оваа фаза на изготвување препораки, важно е сите граѓани да се чувствуваат подеднакво вклучени и да нивното мислење на се уважува. Тоа е уште една причина зошто е важно имањето на добри олеснувачи кои ќе водат сметка за целокупниот процес.

Речиси во сите процеси на крајот се гласа за препораките од граѓаните. И покрај тоа што заедно работат на препораките, можно е сите да не ја поддржуваат целосно секоја препорака. Гласањето, исто така, ја зголемува легитимноста, бидејќи на тој начин им се дава можност да оние кои евентуално сметале дека не можат секогаш целосно да учествуваат, да се сложат или да не се сложат со резултатот. Препораката со многу висок број на гласови дава јасен сигнал дека таа не била опција која ја подржале само на неколкумина на масата кои успеале да го наметнат своето мислење. Токму затоа гласањето не треба да биде јавно. Доколку сте работеле заедно неколку недели како група, не би било многу лесно да се даде глас кој е спротивен од гласовите на другите ако тоа мора го направите јавно. Тајното гласање е гаранција дека луѓето се 100% слободни во одлучувањето. Се користат неколку начини на гласање, од едноставната дихотомија „за – против“ до скала, што овозможува поголема изнијансираност,

но понекогаш го отежнува толкувањето на резултатите. Искуството од претходните години ни кажува дека многу препораки ќе достигнат многу високо ниво на поддршка. Тоа е делумно така затоа што, пред да стават нешто на хартија, граѓаните веќе расправале и ги испеглале ставовите кои биле спротивставени.

Со цел препораките на граѓаните да имаат поголемо значење, во повеќето случаи прагот за гласање не е поставен на 50%. Во некои процеси во Полска тој праг беше поставен на 80%, во други беше поставен на 75% (собранија на германската говорна заедница во Белгија) или две третини од гласовите. Без разлика на прагот, ова „надмнозинство“ покажува дека препораките што биле усвоени се оние кои навистина биле поддржани од многу голема група членови на собранието. На крај, исто така вообичаено е да му се овозможи на значителното малцинство, ако сака, да напише спротивно мислење во извештајот во однос на препораката. Ако препораката има 80% поддршка, останатите 20% можат писмено да објаснат зошто избрале да не гласаат за неа. Со тоа може на креаторите на политиките да им се даде увид во ставовите на малцинските групи на граѓани.

3.6. Транспарентност: комуникација и соработка со медиумите

Низ целиот овој документ се истакнува дека е клучно да водиме сметка оние кои не учествуваат во овој процес да сметаат дека е легитимен. Затоа, еден од најважните елементи е целосната транспарентност во текот на целиот процес. Од изборот на членови преку информирањето на граѓаните, до правилникот на собранието или дневниот ред на седниците, се треба да биде јавно. Ова е причината зошто е неопходна наменската веб-страница за вашето собрание. Таа може да биде дел од веб-страницата на градот, но треба да биде наменски дел кој ќе ги содржи сите информации. На оваа веб-страница, може да се објавуваат и видео записи од работата на собранието додека е во тек. Во денешно време, преносот во живо на сите пленарни моменти на веб-страница веќе не е толку комплициран со сите технолошки придобивки, па затоа и го препорачуваме. Снимките може да се објавуваат и дополнително.

Сведувањето на комуникацијата во рамките на делиберативниот процес само на поседување на веб-страница е премногу минималистички

пристап. Членовите кои учествуваат во вашиот процес на некој начин претставуваат поголема група на граѓани, па затоа е важно да водите сметка тие да знаат што се случува. Затоа, од самиот почеток потребно е да се вклучи комуникацискиот тим на градот во делиберативниот процес. Тие можат да соработуваат со традиционалните медиуми и да објавуваат на социјалните мрежи со цел да обезбедат видливост на овој процес. Пожелно е да се дефинираат неколку определени фази во процесот за време на кои ќе се обратите на медиумите, како што се изборот на членовите, првата седница, презентација на познат излагач или презентација на конечните препораки.

Членовите на собранието може да комуницираат и со медиумите за да дадат личен печат на процесот. Постојат голем број на елементи што треба да се земат предвид: не се сите граѓани спремни или подготвени да се појавуваат во медиумите, па затоа треба јасно да се каже дека тоа е опционално. Членовите на Националното собрание за климатските промени во Франција на граѓаните им обезбедија значки во различна боја која членовите ги носеле на облеката, а различната боја на значките им укажувала на медиумите дали тие се подготвени да дадат изјава или да разговараат со претставниците на медиумите. Второ, запознајте ги вашите граѓани на почетокот на процесот со некои основни правила за разговор со медиумите. Тука спаѓа, на пример, необјавувањето на личните ставови на членовите за темата за која што се дискутира. На крај, повеќето процеси бараат од граѓаните да не разговараат за содржината на работата со медиумите до крајот на процесот, туку да се фокусираат на тоа како се одвива самиот процес.

Постојат голем број на клучни моменти во кои ќе биде неопходно да се обратите на пошироката јавност. Тоа првенствено ќе биде случај пред самиот повик за избор на членови. Со цел да што е можно повеќе луѓе да одговорат на вашиот повик, корисно е да се спроведе кампања со која ќе се известат граѓаните за тоа. На овој начин ќе се дадат и основни информации за собранието, за луѓето да знаат за што се работи. Ако сакате граѓаните да придонесат со своите идеи со предлози до членовите на собранието во текот на процесот, исто така треба да се погрижите оваа можност да биде позната на пошироката јавност за да може секој да придонесе (види точка 3.4). Слично на тоа, би било добро вашите засегнати страни да бидат запознаени со различните моменти во кои би можеле да се поврзат со собранието. Тоа може да значи дека во некои случаи ќе мора да им се обратите посебно за да

се осигурите дека се запознаени со фактот дека можат да дадат свој придонес во процесот.

Општо правило за комуникација на собранието е дека сите пленарни моменти и документи се јавни, но дека расправите во мали групи не се. Голем број на граѓани нема да се чувствуваат пријатно ако некој ги снима во текот на дискусијата. Во делиберативниот процес важен е групниот исход, а не личните ставови. За да се создаде атмосфера за време на групната работа каде што секој ќе се чувствува целосно слободен да го каже своето мислење, пристапот на медиумите не е дозволен. Поради транспарентност во врска со овој аспект на работата, може да се согласите на групните седници да има набљудувачи (на пример, припадници на академската заедница), но тие ќе мора да ги почитуваат строгите правила кои налагаат да се држат на страна и да не се мешаат во процесот или да објавуваат лични ставови. Во Франција, на пример, вообичаено е во процесот да има до тројца „гарантори“ кои ја набљудуваат работата на собранието и на крајот пишуваат извештај.

Сè беше толку транспарентно, толку многу луѓе имаа добра волја. Имаа толку многу конструктивни идеи и предлози и тоа беше фантастично.

(член на Собранието Мостар 2024 година)

3.7. КОНТРОЛНА ЛИСТА 3: ЗА ВРЕМЕ НА ОДРЖУВАЊЕ НА СОБРАНИЕТО

КОНТРОЛНА ЛИСТА 3				
За време на Собранието				
#	Ставка / Прашања	Одговорно лице / тим	Краен рок (датум на завршување на фазата)	Статус на реализацијата / Завршување
1	Членовите на тимот за олеснување се избрани и обучени	Проектен тим / Координативен тим		
1.1	Главниот олеснувач е вклучен како дел од проектниот тим со јасни одговорности	Проектен тим		
1.2	Избран е соодветен број на помошни олеснувачи	Водечки олеснувач / Координативен тим		
1.3	Помошните олеснувачите ја поминале обуката	Водечки олеснувач / Координативен тим		
2	Подготвен е дневниот ред	Водечки олеснувач / Координативен тим		
2.1	Нацрт дневен ред	Водечки олеснувач		
2.2	Настаните со официјални лица се додаваат пред да се финализира дневниот ред	Водечки олеснувач / Координативен тим и проектен тим		
2.3	Се утврдува деталното времетраење на собранието (извршен дневен ред).	Водечки олеснувач		
2.4	Дневниот ред може да се ревидира помеѓу седниците на собранието	Водечки олеснувач / Координативен тим		
3	Се води сметка за логистиката			
3.1	Каде? Се избира соодветно место и се проверува	Координативен тим		
3.2	Обезбедени се угостителските услуги	Координативен тим		
3.3	Обезбеден е превозот и сместувањето за членовите, координаторите, излагачите, олеснувачите	Координативен тим		
3.4	Обезбедена е техничка опрема (аудио, видео, работни материјали).	Координативен тим		
3.5	Воведена е процедура за исплата на хонорарите за членовите на собранието	Координативен тим		

3.6	Решени се посебните потреби на учесниците (пристапност, чување на децата и сл.).	Координативен тим		
3.7	Обезбедена е документацијата (фото, видео)	Координативен тим		
3.8	Подготвени се обрасците за согласност за снимање и фотографирање (членови на собранието, учесници и други).	Координативен тим		
4	Обезбедувањето на информации е транспарентно и независно	Координативен тим / проектен тим		
4.1	Воспоставени се процедурите за идентификување и избор на експерти: надворешна експертска група или координативен тим	Проектен тим / Координативен тим		
4.2	Утврдена е листата на потенцијални експерти и нивната достапност	Експертска група		
4.3	Водете смета за застапеност на различните ставови и засегнати страни	Експертска група		
4.4	Запознајте ги експертите со начинот на излагање пред обичните граѓани: едноставен јазик, визуелни помагала итн.	Експертска група / Координативен тим		
4.5	Побарајте од членовите на собранието да идентификуваат теми каде што им се потребни повеќе информации	Координативен тим		
5	Пишувањето и гласањето за препораките се сметаат за легитимни	Координативен тим / Проектен тим		
5.1	Погрижете се дека правилата за гласање се јасни и јавни, вклучувајќи го и дозволеният број на препораки	Проектен тим / Координативен тим		
5.2	Определете кој може да даде повратни информации за препораките или да им помогне на граѓаните во нивното формулирање, ако постои таква можност	Координативен тим		
5.3	Објавете ги резултатите што е можно поскоро	Координативен тим		
5.4	Собранието избира членови кои ќе ги презентираат препораките до Ополномоштувачот			

6	Транспарентност преку комуникација и соработка со медиумите	Координативен тим		
6.1	Идентификувајте ги лицата одговорни за пишување на содржини и соработка со медиумите, во рамките на координативниот тим или во посебен тим за комуникации	Координативен тим		
6.2	Направете веб-страница за процесот и редовно ажурирајте ја со што е можно повеќе информации	Координативен тим		
6.3	Пренесувајте во живо што е можно повеќе информативни сесии (онлајн), но по можност не и од дебата	Координативен тим		
6.4	Планирајте изработка на промотивен материјал како што се видео снимките и фотографии од процесот	Координативен тим		

4. По: следни чекори

4.1. Вклучување на администрацијата во процесот

При организирање на првиот делиберативен процес големо внимание се посветува на средбите на граѓаните за време на собранието, и со право. Она што често се заборава е дека најважниот дел од работата кој има за цел да се погрижи дека процесот претставува вистинска промена на политиката треба да се направи пред и по состаноците на граѓаните.

При подготвување на собранието, важно е однапред да се донесат одлуки во врска со правилата и времетраењето за постапување на креаторите на политиките по завршувањето на собранието. Тоа треба да се вклучи во правилата на одржување на собранието со цел да се обврзе органот ополномоштувач да се придржува до овие договори и по собранието. Друг важен чекор пред почетокот на собранието е вклучување на службата/службите кои ќе работат на потенцијалните препораки кои произлегуваат од процесот. Ако се организира делиберативен процес во врска со урбанистичкото планирање на градот, тоа може на пример да бидат службите за мобилност, службата за урбанизам и канцеларијата на градоначалникот. Со нив треба да се одржи состанок пред самиот процес на кој ќе се известат за одржувањето на процесот и за тоа дека наскоро ќе добијат препораки и акциони планови. На тој начин не само што им се овозможува однапред да ги планираат своите активности, туку се создава и чувство дека се дел од проектот, а не само обични набљудувачи. Слично на тоа, не е лошо да се повикаат раководителите на тие служби да го посетат собранието и да ја набљудуваат неговата работа во одреден момент. Тоа ќе им овозможи подобро да разберат како овие препораки се дефинирани и која била логиката на граѓаните при нивното дефинирање. Државните службеници задолжени за помагање во одржувањето на собранието можат да одиграат важна функција за самото поврзување.

Кои правила треба да ги усвоите кога станува збор за следните чекори? Пред сè, станува збор за утврдување на одреден број на потребни состаноци на кои креаторите на политиката даваат

повратна информација на членовите на собранието за тоа што ќе прават со нивната работа. Второ, треба да се определи форматот во кој ќе се одвива давањето на овие повратни информации. Во однос на потребните средби, може да се каже дека минимумот се три средби. Првата ќе биде се одржи на крајот од собранието каде граѓаните ќе ги изнесат своите конечни препораки и ќе имаат можност да ги објаснат причините за носењето на таквите препораки. Извештајот со препораките на граѓаните им се предава на креаторите на политиките. Втората средба најчесто се планира три до четири месеци подоцна. До тогаш креаторите на политиката имале време да го разгледаат извештајот и препораките и да објаснат кои следни чекори може да ги преземат, а кои според нив не се изводливи. Третата средба би следела шест до десет месеци подоцна, каде што креаторите на политики поднесуваат извештај за реализацијата. Може да се организираат и дополнителни состаноци потоа за да се продолжи со следењето на реализацијата. Во однос на форматот, прифатениот минимален стандард за квалитет е повратните информации да се обезбедуваат не само усно туку и во официјален документ во кој што секоја препорака се обработува поединечно. Лоша практика од раните денови на ова поле беше тоа што политичарите даваа вербален одговор без да навлегуваат во сите посебни препораки. Тоа е несоодветно и повеќето граѓани го доживуваат како непочитување на нивната работа. Писмениот одговор треба да содржи временски рокови и конкретни детали за сите препораки што градот планира да ги реализира. Ако властите не планираат да постапуваат по некоја препорака, за тоа ќе биде потребно опширно објаснување зошто е тоа така. Повторно, тоа треба да се направи во писмена форма. Добар пример на ваквиот случај е Парламентот на регионот на главниот град на Брисел во Белгија. Нивниот извештај дава ваков тип на одговор за различните гранки на власта: парламентот наведува што може и што не може да преземе во однос на секоја препорака, а надлежните министри даваат одделни одговори. Со цел извештаите да бидат попрегледни за граѓаните, овие извештаи се означени со различни бои во зависност од тоа дали за определена препорака ќе има следни чекори или не. Овие извештаи треба да бидат јавно објавени. Откако ќе започне фазата на реализација, на пример, јавното следење на напредокот што редовно се ажурира, на пример на веб-страницата, го зголемува чувството за одговорност. Ова до одреден степен се применуваше, во текот на Граѓанското собрание на Мостар 2021 година.

Препораките се многу реални, смислени и неопходни за Мостар. На крајот на краиштата, сметам дека првото граѓанско собрание во 2021 година беше пресврт во однос на донесувањето на одлука за формирање на единствено комунално претпријатие на подрачјето на градот. Тоа е навистина редок општествено-политички процес кој имаше директни позитивни резултати за градот Мостар.

(Влатко Мариновиќ, градски советник Мостар)

4.2. Преточување на препораките во политики

Конкретен процес за преточување на препораките на граѓанските собранија во политика беше пилотиран од страна на Советот на Европа и Градот Мостар за време на Граѓанското собрание на Мостар во 2021 година. 32-те препораки беа претворени во Акционен план на градот. За секоја препорака беше идентификувана надлежната градска канцеларија, беа изготвени можни мерки, заедно со индикаторите за имплементацијата и потребните ресурси, како и временската рамка за реализација. Акциониот план предвидуваше годишно или почесто поднесување на извештаи за реализација до Советот на градот, што им даде можност на членовите на собранието и на пошироката јавност да проценат како градот постапува со нивните препораки. Беа поднесени и усвоени два извештаи за имплементација во 2022 и 2023 година кои беа усвоени од Советот на градот. Третиот извештај се очекува да биде усвоен во 2024 година. Сличен процес беше спроведен и во граѓанските собранија во Бања Лука и Мостар во 2024 година.

Акцискиот план за имплементација треба да го изработат луѓе кои работат на темата Граѓанско собрание. Потребно е да се тргне од препораките на начин што ќе ги дефинира одговорностите, активностите, рокот за реализација и неопходните финансиските ресурси за нивно остварување.

(Проектен тим Мостар 2024 година)

Водете сметка за надлежностите на владите на локално ниво за реализација на препораките и бидете претпазливи при упатувањето на барања за конкретна препорака до повисоките нивоа на власта.

(Проектен тим Бања Лука 2024 година)

4.3. Информирање на членовите на собранието за постапките по препораките

Нормално е членовите на собранието постојано да се информираат за сите следни чекори по завршувањето на собранието. Покрај тоа, тие треба да бидат поканети на различните последователни состаноци споменати во точка 4.1. Научните истражувања на многубројни собранија одржани во последните децении покажуваат дека учеството на собрание влијае како поттик врз учесниците кои учествуваат и често го зголемува нивното чувство на ангажман во заедницата. Извештаите од многу места покажуваат дека по учеството во собрание луѓето станале волонтери во граѓанското општество, презеле некакви улоги во нивната заедница или дури се кандидирале за определена функција.

Оваа енергија може да се искористи на неколку начини. Постојат примери каде граѓани кои учествувале во собрание за климатски промени подоцна ги посетиле училиштата за да разговараат за ова прашање со младите. Во некои случаи, креаторите на ваквите политики побарале од граѓаните да им помогнат да разгледаат некои сосем други политики. Тоа беше случај со германското говорно подрачје во Белгија, каде што набргу по завршувањето на собранието за домување, властите работеле на нов предлог-закон за домување, па ги повикале граѓаните од собранието на разговор за плановите за новиот предлог-закон. Во одреден број случаи, граѓаните биле толку задоволни од својата работа во собранијата што потоа создале организации за да продолжат да дејствуваат и да ја следат работата. Тоа беше случај со Собранието за климатските промени во Франција, каде што членовите создале официјална невладина организација наречена „150“ (по бројот на членови во собранието) за да продолжат да се залагаат за нивните препораки. На крај, во некои случаи (види точка 4.5 во продолжение) на поранешните граѓани им се дава улога во институционализирани или постојани собранија.

На почетокот бев малку скептичен, но сега гледам дека граѓаните можат да имаат големо влијание врз владините структури во смисла на промена на начинот на работа на градот, како и во Босна и Херцеговина. Тоа што граѓаните во ова собрание јавно разговараа со градските советници и поставуваа различни прашања, претставува напредок.

(член на Собранието Мостар 2024 година)

Резултатите од истражувањето собрани од членовите на собранието пред и по одржувањето на собранијата во Мостар и Бања Лука во 2024 година покажуваат зголемена почит за советодавната улога на граѓанските собранија на локалните власти по делиберативниот процес. Тоа ја нагласува важноста на интеракцијата со администрациите и последователните чекори.

4.4. Евалуација на собранието

Граѓанските собранија се нова форма на партиципативна демократија која е и посуштинска и поскапа. Правилната евалуација по секое собрание е начин на кој може да се погрижиме дека ресурсите се искористени на најдобар можен начин и дека е постигнат напредок во ангажирањето на граѓаните. Пошироката цел е да се научи како да се подобри квалитетот на идните делиберативни процеси, а при тоа да се исполнат минималните стандарди. Сепак, евалуацијата е многу различна за малите локални собранија во споредба со големите национални собранија, а специфичните правила околу финансирањето и известувањето може да играат голема улога. Најдобрите практики и упатства за евалуација се изготвени од ОЕЦД. Тие нагласуваат дека евалуацијата треба да се заснова на докази, да биде транспарентна, независно спроведена, со конструктивни повратни информации и достапни резултати.

Планирањето на евалуацијата обично започнува кога проектниот тим ги подготвува временската рамка и буџетот. Треба да се испланира и времето и ресурсите, при што делокругот на активности се разликува. Тука спаѓа и евалуација на интегритетот на подготвување

на процесот преку поднесување на финансиски извештаи и/или наративно самоизвестување. Во случај на големи и скапи собранија, надворешната евалуација е стандард. Делиберативното искуство се оценува преку анкети со членовите на собранието (обично се прават пред и по процесот), а влијанието на делиберативниот процес се оценува преку интервјуа со засегнатите страни. Резултатите од евалуацијата обично се одобруваат од надзорниот тим и се дискутираат на последната седница на ова тело. Во исто време, овие евалуации на крајот на краиштата се наменети за различни институции, како што се Опномоштвачот, државните ревизорски служби, меѓународните организации, граѓанските организации, академската заедница, самите членови на собранието и јавноста.

На собранието многу луѓе се отворија, кажаа што мислат, што им пречи, а такво собрание е навистина потребно. Не само граѓаните да учествуваат, туку и да креираат многу важни одлуки. Овој пат се работеше за млади претприемачи и нешто слично на овој процес беше навистина потребно.

(член на Собранието Бања Лука 2024 година)

4.5. Постојани или институционализирани собранија

На неколку места по првичните еднократните собранија одлучиле тие да станат постојан елемент во креирањето на политики. Иако ова е веќе следен чекор, може да биде информативно да се види како ваквиот тип на процес може да стане структурна карактеристика на вашето управување. Повеќето од овие постојани собранија во суштина имаат исти карактеристики со оние опишани во овој водич: група случајно избрани граѓани кои се собираат да расправаат на одредена тема и да изготват препораки за политиките. Се разбира, дури и кога им е дадена оваа законска основа, овие процеси остануваат консултативни во однос на претставничкиот систем, а не претставуваат негова замена или истиснување. Како се разликуваат тогаш овие постојани собранија? Една од разликите е во начинот на одредување на темата во случај кога овој тип на собранија се случуваат редовно. Во Регионалниот парламент во Брисел, на пример, граѓанско собрание може да се

формира со петиција од 1000 граѓани. Но, политичарите сепак можат да предложат тема. Во германската говорна заедница во Белгија, постои посебен Совет чии членови се бивши учесници во Граѓанското собрание. Токму овој Совет од 25 члена избира теми за собранијата кои ќе се организираат. Но, овој Совет има и задача да води сметка дека парламентот постапува по секое собрание на вистински начин односно на начинот кој што тоа е предвидено во деловникот. Градот Милано формира постојано собрание за граѓаните да помогнат во реализација на долгорочниот „План за климатски промени и квалитет на воздухот“ на градот. Во ова собрание граѓаните се ротираат на секои девет месеци. Така, додека овие собранија се постојани како институции, граѓаните во нив се менуваат. Градовите како Париз и Копенхаген на сличен начин имаат посебни формати на постојани граѓански собранија. Сè уште не постои пример во Централна и Источна Европа, но се чини дека е само прашање на време кога тоа ќе се случи. Создавањето на база на податоци која се состои од поранешни членови на собранието кои ќе служат како делиберативни експерти и амбасадори е остварлив и важен прв чекор.

Треба [граѓанското собрание] да се воведи како советодавно тело на секој град, особено кај нас, за да се слушне гласот на народот, како на пензионерите, така и на средношколците и на средовечните луѓе од сите етнички групи.

(член на Собранието Бања Лука 2024 година)

4.6. КОНТРОЛНА ЛИСТА 4: ПО ОДРЖУВАЊЕ НА СОБРАНИЕТО

КОНТРОЛНА ЛИСТА 4 По одржувањето на собранието				
  				
#	Ставка / Прашања	Одговорно лице / тим	Краен рок (датум на завршување на фазата)	Статус на реализацијата / Завршување
1	Администрацијата е подготвена да ги прифати препораките	Координативен тим / Проектен тим / Ополномоштувач		
1.1	Вклучување на администрацијата во текот на процесот по автоматизам, или директно или преку известување	Проектен тим / Координативен тим		
1.2	Погрижете се дека препораките ќе бидат претставени на носителите на одлуки	Проектен тим / Ополномоштувач		
1.3	Развијте подготвеност кај носителите на одлуки за обезбедување на повратни информации до членовите на собранието	Проектен тим / Ополномоштувач		
2	Преточување на препораките во политика	Проектен тим / Ополномоштувач		
2.1	Анализирајте ги најдобрите начини за преточување на препораките во предлози за политиките	Проектен тим / Ополномоштувач		
2.2	Воспоставете одговорност за тоа во администрацијата и понудете помош во поглед на најдобрите практики како што се Акционите планови	Проектен тим / Ополномоштувач		
3	Информирајте ги членовите на собранието	Ополномоштувач / Проектен тим		

3.1	Воспоставете начини за директно известување и информирање на членовите на собранието по завршувањето на проектот. Префрлете ја оваа одговорност на постојаниот персонал	Ополномоштувач / Проектен тим		
4	Спроведете евалуација на проектот граѓанско собрание	Координативен тим / Ополномоштувач		
4.1	Евалуација на процесот врз основа на најдобрите практики и стандарди	Координативен тим		
4.2	Финансиска евалуација	Координативен тим		
5	Размислете за следно собрание или негова институционализација	Ополномоштувач		
5.1	Планирајте ги темите и буџетот за следното собрание	Ополномоштувач		
5.2	Размислете за создавање на база на експерти за делиберација од поранешни членови на собранието	Ополномоштувач		

РЕФЕРЕНЦИ:

1. Council of Europe Recommendation 472 (2022) on the use of deliberative methods in European cities and regions, <https://rm.coe.int/0900001680a5b00d>
2. Council of Europe Recommendation CM/Rec(2023)6 on deliberative democracy, <https://search.coe.int/cm?i=0900001680ac627a>
3. Council of Europe Resolution 2552 (2024) on strengthening democracy through participatory and deliberative processes, <https://pace.coe.int/en/files/33633/html>
4. OECD (2020), *Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave*
5. Recommendation CM/Rec(2023)6 from the Committee of Ministers to member States on Deliberative Democracy, adopted on 6 September 2023 and the recommendation “Beyond elections: The use of deliberative methods in European municipalities and regions” from the Congress of Local and Regional authorities CG-GOV(2021)19-03
6. Alonso, I. & Dejaeghere, Y., (2022) “Organising a democratic lottery” Federation for Innovation in Democracy - Europe.
7. Бројките се индикативни за процесите на локално ниво во Босна и Херцеговина, но може да се разликуваат во други случаи.
8. Види: Lindell, M. (2023), “**Internal dynamics at work**”, in Reuchamps, M., Vrydagh, J., Welp, Y. (Eds.), *De Gruyter Handbook of Deliberative Democracy*, стр. 257-270, за преглед на наодите од истражувањето за ефектите што учеството во собранието ги има врз неговите членови.

МАЕРИЈАЛИ:

- UNDP and New Democracy (2019), *Enabling National Initiatives to Take Democracy Beyond Elections*, United Nations Development Programme, достапна на: www.un.org/democracyfund/sites/www.un.org.democracyfund/files/newdemocracy-un-def-handbook.pdf, пристапено на 19 јули 2024 година.
- Democracy Next (2023), *Assembling an Assembly Guide*, достапно на: <https://assemblyguide.demnext.org/>, пристапено на 29 јули 2024 година.
- White, Kimbra, Hunter, Nicole and Greaves, Keith (2022), *Facilitating Deliberation – A Practical Guide*, MosaicLab, достапно на: www.mosaiclab.com.au/the-big-book, пристапено на 29 јули 2024 година.
- Kapidžić, Damir and Dejaeghere, Yves (2024), *Inclusive topic selection: reflections on Mostar’s first citizens’ assembly*, *Deliberative Democracy Digest*, достапно на: <http://www.publicdeliberation.net/inclusive-topic-selection-reflections-on-mostars-first-citizens-assembly>, пристапено на 29 јули 2024 година.
- Kapidžić, Damir, (2024), *The Mostar Citizens’ Assembly: Bridging diversity and division in Bosnia and Herzegovina*, OECD Participo, достапно на: <https://medium.com/participo/the-mostar-citizens-assembly-bridging-diversity-and-division-in-bosnia-and-herzegovina-48adc46cd00f>, пристапено на 29 јули 2024 година.

Список на материјали на ФИДЕ:

Пролетна школа за граѓански собранија за климатските промени, достапна на: <https://www.fide.eu/spring-school-2023>

Материјали споменати во ова упатство:

Дневен ред на Граѓанското собрание на Бања Лука 2024. Видете повеќе на: www.banja-luka.rs.ba/gradjani/skupstina-gradjana-gradaj

Собрание на граѓани на Мостар: www.mostargradimo.ba

Онлајн алатка за жрепка Panelot, достапна на: <https://panelot.org/>

Алатка за случаен избор, достапна на: <https://selection.newdemocracy.com.au/>

Учеството на граѓаните во одлучувањето е клучна компонента на доброто управување и суштински принцип на човековите права.

Овој водич е наменет за локалните власти кои сакаат да ги ангажираат граѓаните во формулирањето на политики преку делиберативна демократија, со посебен фокус на граѓанските собранија.

Водичот објаснува што се собранија и ги следи чекорите кои се потребни пред, за време и по одржување на процесот. Користи реални примери и контролни листи за следење на напредокот, покривајќи теми како што се принципите на делиберација и зошто јавната власт треба да ополномошти собрание, како и зошто е важна посветеноста на делиберативниот процес.

Водичот има за цел да мотивира, генерира интерес и разбирање меѓу локалните избрани функционери, членовите на администрацијата и поширокото општество за тоа што е потребно за водење на делиберативниот процес.

Советот на Европа е водечка организација за човекови права на континентот. Се состои од 46 земји-членки, вклучувајќи ги и сите членки на Европската унија. Конгресот на локални и регионални власти е институција на Советот на Европа, одговорна за зајакнување на локалната и регионалната демократија во нејзините земји-членки. Составена од два дома- Домот на локалните власти и Домот на регионите - и три комисии што обединуваат 612 избрани функционери, кои претставуваат повеќе од 130.000 локални и регионални власти.

www.coe.int

MKD

THE CONGRESS



LE CONGRÈS

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE