

ЯК ОРГАНІЗУВАТИ ДЕЛІБЕРАТИВНИЙ ПРОЦЕС НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ?

Посібник для органів місцевого самоврядування



Конгрес місцевих
та регіональних влад Ради Європи

The Congress

Le Congrès

COUNCIL OF EUROPE

CONSEIL DE L'EUROPE

ЯК ОРГАНІЗУВАТИ ДЕЛІБЕРАТИВНИЙ ПРОЦЕС НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ?

Посібник для органів місцевого самоврядування

Переклад з англomовного оригіналу:

*Як організувати делеберативний
процес на місцевому рівні?
Посібник для органів місцевого
самоврядування.*

Думки, висловлені в цьому документі,
є відповідальністю авторів і не
обов'язково відображають офіційну
політику Ради Європи.

Відтворення уривків (до 500 слів)
дозволяється, за винятком комерційних
цілей і за умови збереження цілісності
тексту та якщо ці уривки
не використовуються поза контекстом,
не надають контексту, не надають
неповну інформацію та не вводять
читача в оману іншим чином щодо
характеру, обсягу або змісту тексту.

Оригінальний текст обов'язково має бути
позначений у такий спосіб: «© Рада Європи,
рік публікації». Усі інші запити щодо
відтворення/перекладу всього або частини
документа слід надсилати до Директорату
з комунікацій Ради Європи (F67075
Страсбург Седекс або publishing@coe.int).

З усіма іншими запитамми щодо цієї
публікації слід звертатися до Конгресу
місцевих та регіональних влад Ради Європи.

Конгрес місцевих та регіональних
влад Ради Європи
F67075 Страсбург Седекс Франція
Ел. адреса: congress.adm@coe.int

Дизайн обкладинки та верстка:
Intea BH d.o.o.
Ілюстрації: Intea BH d.o.o.
© Рада Європи, вересень 2024 року

Подяка

Цей посібник для органів місцевого самоврядування щодо організації деліберативних процесів на місцевому рівні було розроблено в рамках проєкту «[Інновації демократичної участі на місцевому рівні в Боснії та Герцеговині](#)», який реалізується Конгресом місцевих та регіональних влад у рамках Плану дій Ради Європи для Боснії та Герцеговини (2022-2025 рр.).

Це є відповіддю на зобов'язання Конгресу сприяти участі громадян через інновації та спільну творчість на місцевому й регіональному рівнях, а також відповідно до рекомендацій Конгресу щодо використання деліберативних методів в європейських містах і регіонах та «Рейк'явіцьких принципів демократії».

Посібник був розроблений експертом з деліберативної демократії професором Даміром Капіджичем за підтримки Європейської федерації інновацій у демократії (FIDE). Загальну координацію забезпечив Центр експертизи багаторівневого врядування при Секретаріаті Конгресу.

Зміст

Передмова	9
<u>1. Ініціювання деліберативного процесу</u>	11
1.1. Деліберация як доповнення до існуючої громадської участі	11
1.2. Принципи деліберации	12
1.3. Чому варто впроваджувати деліберативний процес?	14
1.4. Чеклист 1: Як я розумію принципи деліберации? (перевірка знань)	16
2. Перед: організація Громадської Асамблеї	17
2.1. Мандат і сфера розгляду	17
2.2. Формування команди	19
2.3. Управління та структура	20
2.4. Бюджет	23
2.5. Відбір і жеребкування	25
2.6. Чеклист 2: Перед Асамблеєю	28
3. Під час: проведення Громадської Асамблеї	30
3.1. Фасилітація, інклюзія та залученість членів і членкинь	30
3.2. Порядок денний: хто, коли та як?	32
3.3. Логістика: де, що та хто?	33
3.4. Інформаційне забезпечення: відбір експертів	34
3.5. Написання та голосування за рекомендації	37
3.6. Прозорість: комунікація та взаємодія зі ЗМІ	40
3.7. Чеклист 3: Під час Асамблеї	42
4. Після: результати Громадської Асамблеї	44
4.1. Взаємодія з місцевою владою	44
4.2. Впровадження рекомендацій у політику	46
4.3. Подальша робота з учасниками та учасницями Асамблеї	47
4.4. Оцінювання Асамблеї	48
4.5. Постійні або інституціоналізовані Асамблеї	49
4.6. Чеклист 4: Після Асамблеї	51
Джерела та посилання	53

Передмова

Участь громадян у формуванні політики та прийнятті рішень з питань, які безпосередньо впливають на їхнє життя та майбутнє їхніх громад, є фундаментальним правом і важливим чинником у реалізації прав людини. Це є передумовою прозорого та інклюзивного врядування, а також повноцінної участі всіх мешканців у демократичному житті суспільства.

Це право захищено Радою Європи та її Конгресом місцевих та регіональних влад через Європейську хартію місцевого самоврядування (ETS № 122) та Додатковий протокол до неї про право брати участь у справах місцевої влади (CETS № 207).

Ці стандарти є важливими, але нічого не буде досягнуто без залучення місцевих обраних лідерів, які відіграють важливу роль у сприянні розвитку культури участі у своїх містах і регіонах. Тому Конгрес пишається тим, що підтримує їх зусилля взаємодіяти з громадянами.

Конгрес приділив особливу увагу деліберативній демократії як дієвому способу участі у процесах прийняття рішень поза межами місцевих виборів у своїй [Рекомендації щодо використання деліберативних методів на місцевому та регіональному рівнях](#). Визнаючи потенціал таких процесів для покращення результатів політик та, своєю чергою, посилення довіри громадськості до прийняття публічних рішень, Рада Європи встановила перший в історії міжнародний стандарт⁴ у сфері деліберативної демократії.

Деліберативні процеси в їх різних формах є механізмами залучення різноманітних точок зору та досвіду, з особливим акцентом на представлення недостатньо залучених груп, зокрема жінок і молоді. Це досягається головним чином шляхом випадкового відбору учасників, що є основною характеристикою делібераций. У поляризованих суспільствах, а також у питаннях, що потребують довгострокового бачення, деліберативні процеси неодноразово доводили свою особливу ефективність. Вони зміцнюють демократію, відновлюють представницькі інституціїⁱⁱⁱ та доповнюють більш «традиційні» механізми участі громадян.

У цьому контексті, дотримуючись [Рейк'явіцьких принципів демократії](#), цей посібник має на меті надати місцевим і регіональним органам влади в Південно-Східній Європі знання, необхідні для впровадження деліберативної демократії в процес прийняття рішень, і таким чином сприяти інноваційній та інклюзивній демократичній участі всіх груп мешканців, не залишаючи при цьому нікого осторонь.



Мат'є МОПІ

Генеральний секретар

Конгрес місцевих та регіональних влад Ради Європи

1. Ініціювання деліберативного процесу

1.1. Деліберация як доповнення до існуючої громадської участі

Органи місцевого самоврядування є рівнем влади, найближчим до громадян. Однак, залучення громадян до формування політики часто залишається складним викликом. Зазвичай виникають три проблеми. По-перше, коли ми використовуємо відкритий заклик або привід для участі, завжди приходить одна й та сама група людей — так говорить нам досвід. Це добре, що є дуже мотивовані громадяни, але вони не завжди можуть бути репрезентативними для широких верств населення в тому, що вони думають. Вони можуть мати більш радикальні чи поляризовані ідеї, або часто бути більш освіченими, чоловічої статі та належати до груп більшості.

По-друге, залучення громадян часто передбачає використання представників організацій громадянського суспільства як посередників замість прямого зв'язку з окремими громадянами. Хоча ці групи часто володіють важливими технічними та детальними знаннями з конкретних питань, вони не завжди можуть представляти ширші верстви населення. По-третє, учасницькі процеси часто є короткими та поверхневими. Зустріч із громадськістю може тривати лише дві години, протягом яких люди діляться випадковими, розрізненими думками на тему, не отримуючи реального зворотного зв'язку та не здійснюючи істотного впливу на політику. Усі ці форми участі виконують важливі функції, але вочевидь все ще існують значні прогалини.

Саме тут деліберативні процеси можуть суттєво змінити ситуацію. По-перше, такий процес є тривалим (декілька днів, розподілених на більш тривалий період) та інформаційно насиченим. Громадянам пропонується політична проблема, щодо якої вони надають рекомендації. Група громадян у такому процесі чує різні точки зору щодо теми від спікерів, але також постійно обговорює та чує думки та пропозиції одне одного. Результатом цих процесів є обґрунтовані рекомендації, а не окремі поспішні думки. По-друге, оскільки такий інтенсивний

процес можна реалізувати лише з обмеженою кількістю учасників, для формування групи, що репрезентує всі різні верстви громади, застосовується принцип жеребкування або «лотереї» (див. розділ 2.5 нижче). Завдяки лотереї кожен має рівний шанс отримати запрошення, а використовуючи категорії для формування остаточної групи, ми уникаємо викривлення представництва, характерного для сучасних зустрічей за «відкритим запрошенням». Досвід показує, що велика кількість людей, які беруть участь у цих процесах, зазвичай ніколи не долучаються до інших консультацій чи процесів, організованих державними органами. Зрештою, ці процеси базуються на чіткій домовленості між владою та громадянами-учасниками про те, що їхня робота буде детально розглянута згодом і що за всіма рекомендаціями або буде вжито заходів, або надано зворотний зв'язок щодо того, чому це неможливо. Цей метод використовувався по всій Європі органами місцевого самоврядування — від сіл до великих столичних міст — для роботи над проблемами міського планування, охорони здоров'я, освіти, великих інфраструктурних проєктів, енергетики, житла тощо. Існують різні типи деліберативних процесів, які відрізняються залежно від кількості учасників, їх тривалості та конкретних методологічних відмінностей. У цьому посібнику ми розглядатимемо Громадські Асамблеї, які приблизно відповідають опису процесу в попередньому абзаці. Як ви побачите, вони потребують певних інвестицій та зусиль, але досвід показує, що як влада, так і громадяни сприймають ці процеси як надзвичайно позитивні та цінні.

1.2. Принципи деліберації

Якщо ви організовуєте подібний процес, важливо подбати про те, щоб він сприймався як справедливий і легітимний усіма залученими сторонами. Громадяни, які не є частиною деліберативної групи, повинні мати можливість спостерігати за процесом (або окремими його аспектами) і відчувати, що це законний та прозорий спосіб надання рекомендацій. Оскільки подібні практики дедалі частіше застосовуються по всій Європі, були сформульовані відповідні принципи, які допомагають дотримуватися високих стандартів якості. Рада Європи була в авангарді цього руху та розробила чіткі стандарти для забезпечення якості деліберативних процесів. Ці стандарти є практичними для тих, хто організовує Громадську

Асамблею, вони дають настанови щодо того, що слід враховувати під час організації процесу. Особливо важливо, організовуючи Асамблею вперше, забезпечити наявність всіх цих принципів. Ми коротко розглянемо їх тут:



Принципи деліберації

Чітке завдання

Зобов'язання
щодо впливу

Збалансована
інформація

Справедливе
представництво

Групова
деліберація

Час

Незалежна
фасилітація

Повна
прозорість

Інклюзія

Асамблеї має бути надане **чітке завдання** або політична проблема для опрацювання, яка залишає простір для обговорення та має достатньо відкритих варіантів рішення. Громадян також необхідно проінформувати заздалегідь, **який рівень впливу** матимуть результати їхньої роботи. Найчастіше це означає, що влада обіцяє надати **вичерпний зворотний зв'язок** щодо окремих пропозицій та **детальну інформацію про те**, як саме вони планують реалізувати ті рекомендації, які беруть до виконання. Інформація, яка надається громадянам на Асамблеї, **має охоплювати різні точки зору** на тему та не може бути односторонньою. Відбір групи має здійснюватися шляхом випадкового жеребкування, який дає кожному та кожній одна-

кову можливість стати частиною групи, а також включає так званий принцип стратифікації (див. далі), щоб забезпечити **справедливе представництво** всіх груп громадян конкретної спільноти. Ці процеси вимагають **часу**; мінімум п'ять днів роботи Асамблеї є орієнтиром для місцевого рівня. Але Асамблеї, що працюють над комплексним завданням, можуть тривати й довше. Ці процеси базуються на **груповій деліберативності**, а не на окремих думках. Це означає, що громадяни працюють разом та обмінюються думками в шанобливому та відкритому середовищі. Щоб досягти цього, **незалежна фасилітація** має ключове значення і вимагає участі професіоналів, щоб кожен та кожна мали можливість висловити свою думку і щоб група просулася до відчутного результату наприкінці процесу. Щоб люди за межами цієї групи відчували, що процес є легітимним і чесним, необхідна **повна прозорість** усіх документів, інформації та процедур. Найкращий спосіб досягти цього — мати окремий вебсайт/сторінку, де вся інформація буде доступна для загального огляду. Нарешті, важливо передбачити конкретні заходи для забезпечення **інклюзивної участі** всіх громадян у процесі. Багато громадян не можуть брати участь з практичних міркувань або не відчують, що мають достатньо компетенцій, щоб висловитися публічно. Багато з цих перешкод можна подолати, але це вимагає особливої уваги, заходів і ресурсів.

Це може здатися довгим переліком вимог до процесу громадської участі, однак подібні підходи вже застосовуються в багатьох інших політичних процедурах. Якщо ми прагнемо зробити процеси залучення громадян більш амбітними, то повинні також гарантувати, що для них встановлюються високі стандарти. Засідання міських рад або парламентів є прозорими, регламентованими та структурованими за чіткими правилами — із визначенням часом, порядком денним і процедурою інформування. Ми хочемо, щоб деліберативні процеси мали подібний рівень легітимності й дотримувалися аналогічних стандартів.

1.3. Чому варто впроваджувати деліберативний процес?

Як уже було зрозуміло з попередніх абзаців, деліберативний процес — це не те, що можна організувати за короткий час, і він вимагає інвестицій та ресурсів, тож чому багато місцевих органів влади в Європі почали їх використовувати?

Деліберативні формати можуть сприяти досягненню якісніших рішень у політичній сфері. Ви отримаєте групу громадян із різним життєвим досвідом, які обговорюватимуть вашу політичну проблему та напрацюють рекомендації, що матимуть широку підтримку серед учасників. Це означає, що ви користуєтесь перевагами від отримання всіх їхніх знань та поглядів на питання, перш ніж прийняти рішення. Це також полегшує вам прийняття деяких важких рішень. Якщо громадяни, залучені до процесу, вислухавши всю різноманітну інформацію та точки зору, можуть підтримати складне рішення, це значно підвищує його легітимність. Крім того, ваше рішення передати політичне питання репрезентативній групі громадян для поглибленого вивчення може сприяти побудові довіри до місцевої влади. Ви демонструєте готовність поділитися частиною своїх повноважень, щоб забезпечити прозорість і отримати внесок громадян. Використання так званої «демократичної лотереї» для забезпечення присутності різноманітної групи громадян зробить процес формування вашої політики більш інклюзивним. З досвіду європейських міст ми знаємо, що в деліберативних процесах з'являтимуться люди, які зазвичай ніколи не беруть участі у процесах прийняття рішень. Ви отримаєте внесок від громадян, чий голос зазвичай залишається непочутимим. Ще однією перевагою є те, що за допомогою випадкового жеребкування ви також можете подолати поляризацію. У процесах, що пов'язані з «самовідбором» з більшою ймовірністю з'являться люди з сильними та радикальними поглядами. Це може бути корисно, щоб побачити, де є «сильні емоції», але це також може створити ситуацію, коли єдиними групами, які беруть участь, є дві протиборчі групи з певного питання, а не ті, хто є більш поміркованими (і можуть становити більшість). Крім того, оскільки деліберация передбачає фасилітовані обговорення в невеликих групах і не є змаганням із гучних виступів у пленарній залі, навіть за суттєвих розбіжностей у поглядах практика показує, що учасники здатні їх подолати.

**Іноді місцевій владі
вкрай складно
відстоювати ідеї,
що потребують
схвалення на засіданні
Міської ради, та
їх впровадження.
Громадська Асамблея
для мене дуже важлива,
бо рекомендації
громадян мають
особливу вагу — їх не
можна ігнорувати.**

(Маріо Кордіч, мер Мостара)

1.4. ЧЕКЛИСТ 1: ЯК Я РОЗУМІЮ ПРИНЦИПИ ДЕЛІБЕРАЦІЇ? (перевірка знань)

ЧЕКЛИСТ 1 Самооцінювання: як я розумію принципи деліберації?				
#	Пункт / Питання	Розумію повністю	Розумію частково	Мені потрібно більше знань з цього питання
1	Чому відкриті заклики до участі громадян часто не спроможні зібрати групу, що представляє широке населення?			
2	Які переваги використання жеребкування для залучення громадян до участі?			
3	Деліберативні процеси є менш поверхневими порівняно з більшістю інших форм залучення громадян. Чому?			
4	Чому деліберативний процес вимагає чітких принципів та настанов?			
5	Навіщо нам потрібна фасилітація в деліберативному процесі?			
6	Чому прозорість тут така важлива?			
7	Які для вас, як для особи, яка приймає рішення, існують причини зробити вибір на користь деліберативного процесу?			

2. Перед: організація Громадської Асамблеї

2.1. Мандат і сфера розгляду

Кожен деліберативний процес починається з ухвалення рішення, зазвичай — з боку відповідного органу влади. У випадку місцевих Громадських Асамблей мандат надається місцевою владою, як-от мером, міською радою чи адміністрацією. **Мандат** на організацію Громадської Асамблеї свідчить про зобов'язання залучати громадян до процесів прийняття рішень. Мандати можуть надаватися, наприклад, через публічні оголошення чи передвиборчі обіцянки, щорічні плани роботи або як частина ширшого процесу формування політики чи ініціатив щодо реформ. Надаючи мандат, ви повинні взяти на себе зобов'язання забезпечити бюджет, виділити достатньо часу, визначити основну структуру команди, відповідальну за організацію процесу, і підтвердити, що ваша адміністрація має намір обговорити, як реалізувати рекомендації громадян. Нарешті, мандат, який ви надаєте, має включати чітко визначену проблему із закликом до громадян надати рекомендації щодо її вирішення. Точне формулювання проблеми та питання, яке ставиться перед громадянами, називається **сферою розгляду**.

Визначення сфери розгляду часто є першим дуже важливим рішенням, яке ви приймаєте у деліберативному процесі. Конкретне запитання, яке ви ставите, має відповідати типу процесу, який буде реалізовано. У контексті Громадської Асамблеї важливо, щоб обране питання не було занадто простим чи очевидним і не містило підказки щодо бажаної відповіді. Найкращим підходом є широкі, відкрите запитання, яке стосується складної проблеми й дозволяє сформулювати різні варіанти рішень. Важливо пам'ятати, що йдеться не просто про консультації чи опитування громадян, а про змістовну взаємодію, спрямовану на пошук рішень реальних викликів. Почніть із визначення проблеми, яку ви хочете вирішити у своїй громаді. Далі поміркуйте, які відповіді можуть бути корисними для її вирішення. Варто уникати надмірної складності та формулювати одне чітке запитання, що стосується однієї теми. Не будьте надто обереж-

ними – довіряйте своїм громадянам. Вони здатні мислити критично, глибоко розуміти проблеми та пропонувати практичні рішення навіть для найскладніших викликів. Якщо ви не впевнені, з чого почати, розгляньте можливість зробити процес вибору теми відкритим – залучивши до нього зацікавлені сторони або безпосередньо самих мешканців, наприклад, як це було [в місті Мостар \(Боснія і Герцеговина\)](#). Якщо є багато проблем, які вам потрібно вирішити, то громадяни можуть допомогти вам визначити, на яких пріоритетах варто зосередитися.

На практиці формулювання сфери розгляду зазвичай складається з двох речень. Перше речення визначає проблему та окреслює загальну ситуацію. Друге – формулює запитання щодо рішень, які ви очікуєте отримати від громадян. Це може бути як широке, так і більш конкретне запитання – залежно від ваших політичних цілей. Обидва речення мають бути простими та зрозумілими, щоб їх легко можна було пояснити будь-кому, навіть у розмові на вулиці. Вони також мають бути відкритими, тому уникайте будь-яких слів, які можуть натякати на зміст відповідей, які ви хочете отримати. Після визначення сфери розгляду зацікавлені сторони та відповідні установи можуть надати зворотний зв'язок, перш ніж вона буде затверджена органом, що надає мандат. Сфера розгляду оприлюднюється часто під час запуску деліберативного процесу і включається в листи-запрошення, що надсилаються громадянам.

Приклади сфери розгляду:

Мостар 2021: На багатьох вулицях Мостара багато сміття, а громадські місця погано доглянуті. Як Місто може покращити чистоту громадських місць і зробити їх приємнішими?

Баня-Лука 2024: Баня-Лука прагне підтримувати інновації, сталий розвиток і створювати нові робочі місця, щоб зменшити імміграцію молоді за кордон. Як ми можемо ефективно підтримати молодих підприємців у нашій громаді?

2.2. Формування команди

Після публічного оголошення про проведення Громадської Асамблеї наступним кроком є формування команди, яка розроблятиме та впроваджуватиме деліберативний процес. Цю групу можна назвати Проектною командою. Її учасники спільно несуть відповідальність за те, щоб перетворити вашу ініціативу з наміру на практично реалізований процес. Склад Проектної команди може змінюватися, але він повинен включати представників вашої адміністрації, експертів з учасницьких та деліберативних процесів, спроможних виконавців, які можуть реалізувати щось на місцях, та кваліфікованих незалежних фасилітаторів, які працюватимуть з громадянами. Вам не потрібно визначати їх усіх одразу, але принаймні почніть із експертів з деліберативних процесів та представників вашої адміністрації. Наявність спроможної та добре функціонуючої Команди проекту зробить весь процес набагато легшим.

Ви повинні запитати себе, хто керуватиме процесом? Чи буде цим керувати ваша адміністрація, чи можливо застосувати варіант аутсорсингу? Дуже часто деліберативні процеси організовуються спільно з органами влади або професійними організаціями, які спеціалізуються на фасилітації. Якщо ви вирішите реалізовувати більшу частину процесу силами своєї адміністрації, переконайтеся, що вона має достатньо ресурсів та можливість звертатися за консультацією до експертів, коли це необхідно. Якщо ви вирішите передати реалізацію проекту на аутсорсинг, обов'язково розробіть комплексне Технічне завдання для Команди з координації, з якою укладено договір. Для невеликої шестиденної деліберації з кількістю учасників до 50 осіб, ви можете працювати з основною командою з 3-4 осіб. Для більшої або тривалішої деліберації ця основна команда може значно зрости та включати 15 осіб або більше.

Зберіть команду людей, які є комунікабельними, ініціативними, енергійними, систематичними та старанними у своїй роботі. Процес складається з багатьох етапів і кроків, які потрібно завершити в певний час, іноді це вимагає одночасної координації з понад 80 особами в одному місті.

(Проектна команда міста Мостар 2024)

Спочатку вся команда багато дізналася про основні принципи деліберативної демократії та механізм Громадської Асамблеї. Ми постійно спілкувалися із зацікавленими сторонами, щоб вирішити будь-які проблеми, що виникали в процесі.

(Проектна команда міста Баня-Лука 2024)

2.3. Управління та структура



Структура управління

Повноважний орган

Проектна
команда

Команда
з координації

Наглядова
рада

Фасилітатори

Контент-
група

Комунікаційна
команда

Ключовим завданням основної команди буде створення структури управління для деліберативного процесу. Це дозволить усім, хто бере участь і працює над впровадженням процесу Громадської Асамблеї, чітко розуміти свої обов'язки. Це також сприятиме більшій підзвітності та прозорості. Структура управління зазвичай передбачає створення команд із чітко визначеними завданнями та часовими рамками. Її може затвердити як внутрішній підрозділ, так і адміністрація, що ініціює процес. Існують різні способи організації, але загалом структура врядування буде більш розгалуженою для національної Асамблеї з суперечливої проблематики, ніж для місцевої щодо впро-

вадження несуперечливої політики. Структура врядування зазвичай розробляється Проектною командою, яка була створена раніше.

Першим основним елементом структури врядування є **Повноважний орган**, установа або установи, які надають мандат, визначають сферу розгляду та забезпечують бюджет. Вони також є адресатом рекомендацій громадян і відповідають за можливе впровадження політики. Далі йде **Проектна команда**, яку іноді також називають Командою з розробки. Ця група осіб та експертів згадується в розділі 2.2, делегується Повноважним органом для організації процесу і відповідає за макродизайн. Третім органом є **Команда з координації** або виконавець з впровадження, який контролює завдання на місцях та операційні питання. Вона відповідає за набір учасників, приміщення та місце проведення, а також за загальну логістику. **Фасилітатори** згадуються окремо, оскільки вони працюють над порядком денним Асамблеї на мікрорівні та здійснюють безпосередню фасилітацію. Ці особи чи організації відіграють життєво важливу роль у забезпеченні успіху процесу, фокусуючись на сприянні взаємодії між громадянами. Нарешті, п'ятою необхідною структурою є **Наглядова рада** або Консультативна група експертів. Цей орган складається із зовнішніх зацікавлених сторін та експертів з академічних кіл і громадянського суспільства, які можуть бути залученими через відкритий конкурс або пряме запрошення, але також можуть включати кілька представників місцевої влади. Його завданням є розв'язання спорів та надання легітимності процесу за допомогою зовнішньої оцінки.

Дві додаткові групи, які покращують деліберативний процес, особливо якщо він є масштабним або стосується чутливих тем, включають: **Контент-групу**, яка самостійно обирає експертів та інформацію для представлення громадянам і має відрізнитися від Повноважного органу та Команди з координації для забезпечення неупередженості. Зазвичай вона складається з науковців і дослідницьких груп, які представляють різні думки. І **Комунікаційна команда** або особа, відповідальна за забезпечення належної документації, відкритості та інформування громадськості.

Структура врядування зазвичай оформлюється у вигляді регламенту, контракту або статуту. Водночас вона може бути визначена й неформально — шляхом досягнення консенсусу між членами Проектної команди. Проте у випадку масштабніших або складніших процесів доцільно офіційно затвердити документ про управління, щоб забезпечити прозорість і чіткий розподіл відповідальності.

Для Громадських Асамблей у Мостарі та Баня-Луці регламенти, що окреслюють врядування, були розроблені Проектними командами та затверджені Наглядовою радою, яка також контролювала їх дотримання. Нижче наведено приклад структури врядування, як це було на Громадській Асамблеї в Мостарі в 2021 році.

Роль Наглядової ради полягала в забезпеченні прозорості процесу: вона переглядала та затверджувала регламент, здійснювала нагляд за перебігом деліберативного процесу та оцінювала, чи проведено Асамблею відповідно до встановлених правил.

(Член Наглядової ради міста Баня-Лука 2024)

Структура управління Громадської Асамблеї міста Мостар в 2021 році



2.4. Бюджет

Громадські асамблеї зазвичай тривають кілька днів і передбачають участь багатьох людей. Їх організація потребує окремого бюджету, який є суттєво більшим порівняно з іншими формами консультацій із громадянами. Втім, і віддача також є значною, оскільки Громадські Асамблеї можуть забезпечити більш глибокі, обґрунтовані та практично значущі рекомендації. Важливо розуміти, що планування бюджету має включати виділені ресурси, такі як персонал і, за потреби, витрати на місце проведення. Замовляючи Асамблею, вам потрібно вирішити, чи встановлювати бюджетний ліміт заздалегідь, чи залишити простір для гнучкості, надаючи перевагу таким аспектам, як тривалість процесу та кількість учасників. У багатьох випадках проєкт бюджету розробляється Проєктною командою, затверджується Повноважним органом і виконується та адмініструється Координаційною командою. В ідеалі бюджет деліберативного процесу має бути оприлюднений — або на початку, або у фінальному звіті — щоб забезпечити прозорість і підзвітність.

При розгляді бюджету слід врахувати такі основні елементи:

По-перше, це **витрати на персонал та гонорари** для членів Проєктної команди, Команди з координації, фасилітаторів та експертів. Ці витрати не покриваються операційними зборами для Команди з координації. **Витрати Команди з координації** посідають друге місце, і вони можуть обмежуватися лише операційними витратами, але можуть також включати оплату праці персоналу та витрати на поїздки — залежно від правил фінансування, встановлених Повноважним органом. Якщо організація Асамблеї передається на аутсорсинг, це може становити значну частину бюджету. По-третє, це **процес набору** та відбору учасників Асамблеї, який включає розсилку запрошень та проведення процесу жеребкування. Це може вимагати залучення на аутсорсинг професійної соціологічної компанії, якщо бази даних громадян або домогосподарств не існують або якщо доступ до них обмежений. Далі передбачені **щоденні гонорари для громадян**, відібраних для участі в Асамблеї. Середня денна ставка на одного учасника в Південно-Східній Європі становитиме від 25 до 40 євро, тоді як триваліші та масштабніші процеси безумовно вимагатимуть більшого фінансування. П'ятим елементом є **витрати на проїзд, проживання та інклюзію** учасників Асамблеї, які мають бути покриті, особливо якщо учасники Асамблеї не є місцевими жителями. Не забудьте передбачити резервний фонд для підтримки учасників з різними потребами — такими як інвалідність, потреба в догляді за дітьми або усний та письмовий пе-

реклад. Це також стосується всього персоналу, включно з експертами та фасилітаторами, якщо ці витрати не покриваються операційними витратами Координаційної команди (див. вище). Окремо потрібно розрахувати витрати на **приміщення та харчування**, можливо також з урахуванням оренди аудіовізуального обладнання. Хоча витрати на **комунікацію та поширення інформації** можуть входити до бюджету Координаційної команди, їх також можна винести як окрему статтю. Це часто включає фото- та відеодокументацію, а також обслуговування спеціального вебсайту або інформаційної сторінки. Нарешті, до бюджету можна включити витрати на підготовку підсумкового звіту, а для масштабніших процесів — також на оцінювання або аудит.

Це вже здається чималим обсягом, але це далеко не вичерпний перелік. Бюджет невеликого деліберативного процесу може починатися приблизно від 30 000 євро, але може сягати кількох мільйонів євро для масштабного національного процесу, залежно від вартості рівня життя в країні. Для якісного шестиденного процесу на місцевому рівні в Південно-Східній Європі на складну тему у 2024 році ви можете орієнтуватися на загальний **бюджет близько 50 000 євро**. Орієнтовний бюджет для процесу, який залучає вищі рівні влади, або стосується складнішої теми, може перевищувати 100 000 євро. За обмеженості коштів та необхідності розставляти пріоритети, витрати можна зменшити зарахунок внесків у негрошовій формі (наприклад, безкоштовне використання міського приміщення, забезпечення харчування власними силами та залучення допомоги адміністративного персоналу), а також обмеження витрат на проїзд та проживання, зменшення гонорарів і кількості залученого персоналу. При цьому важливо досягти здорового балансу та не підривати легітимність процесу. Занадто багато скорочень можуть призвести до сумнівних і навіть неприйнятних результатів.

Плануйте більше коштів, а не менше, на статті, які ви не звикли оплачувати. Це може бути робота з соціологічною агенцією під час набору учасників або фасилітатори під час сесій. Під час складання бюджету, враховуйте час, що потрібен для переходу від планування до реалізації, оскільки інфляція може вплинути на ціни.

(Проектна команда міста Мостар 2024)

2.5. Набір та жеребкування

Останнім важливим кроком перед проведенням Асамблеї є відбір її учасників. Зазвичай це звичайні громадяни, які відбираються за допомогою демократичного жеребкування, щоб максимально відобразити різноманітність поглядів у громаді. Вони приділяють час ретельному вивченню проблеми, перш ніж розробити зважені рекомендації для політиків. Цей підхід є ключовою відмінністю Громадських Асамблей від інших процесів участі. Якщо ваша мета — зібрати групу людей для тривалої деліберації протягом кількох тижнів, дуже важливо забезпечити високий рівень різноманітності, що відповідає населенню громади.

Щоб залучити громадян до деліберативного процесу, такого як Громадські Асамблеї, першим кроком є встановлення чітких цілей і принципів відбору учасників. Головна мета — створити процес, який забезпечить формування репрезентативної групи, здатної легітимно представляти інтереси широкої громадськості. Ключовими принципами є випадковість, інклюзивність та неупередженість. Набір учасників має бути спрямований на формування групи, яка максимально точно відображає демографічний склад та спектр поглядів у громаді шляхом випадкового відбору. Цього найкраще досягти за допомогою кількох раундів випадкового відбору, що, у свою чергу, підвищує легітимність, адже обрані учасники сприймаються рештою населення як «такі ж люди, як ми». Для цього потрібно визначити набір демографічних критеріїв, які є релевантними для громади. Принаймні, вони включають стать та вік, але також слід враховувати регіон проживання, освіту, зайнятість, мову чи етнічну приналежність, а також погляди громадян на відповідну тему (наприклад, погляди на зміну клімату, спричинену людиною, або поведінку, пов'язану з транспортом та мобільністю). Відсоткові показники для кожного критерію в остаточному складі Асамблеї відображатимуть відсоткові показники населення згідно з даними перепису чи опитування. Залежно від теми надмірне представництво деяких категорій може бути виправданим на вибірковій основі.

Наступний крок розглядає практичну сторону набору учасників — людей та організацію, які будуть ним керувати на практиці. Неупереджена третя сторона повинна керувати набором учасників, щоб забезпечити випадковість та уникнути упередженості, але вона може покладатися на допомогу та ресурси адміністрації.

Наприклад, якщо адміністрація має доступ до бази даних своїх громадян та їхніх адрес, як-от через списки виборців, це може значно прискорити процес та знизити витрати шляхом визначення випадкової вибірки адрес. Якщо це неможливо через технічні чи юридичні проблеми, тоді зовнішній провайдер, наприклад, соціологічна агенція, може допомогти визначити випадкову групу адресатів для розсилки запрошень. Поширені методи включають випадковий цифровий набір телефонних номерів або випадковий вибір адреси за поштовими індексами. Мета полягає в тому, щоб зібрати кілька тисяч випадково відібраних адрес окремих осіб або домогосподарств, рівномірно розподілених з урахуванням щільності населення та інших релевантних критеріїв. Наприклад, це число може коливатися від 4000 до 10000 адрес для Асамблеї з 50 учасників, залежно від кількості демографічних критеріїв, визначених вище. Повноважний орган або Проектна команда повинні бути обізнані про чинні процедури проведення тендерів або укладання договорів для найму зовнішнього провайдера, а також заздалегідь планувати час, необхідний для цього.

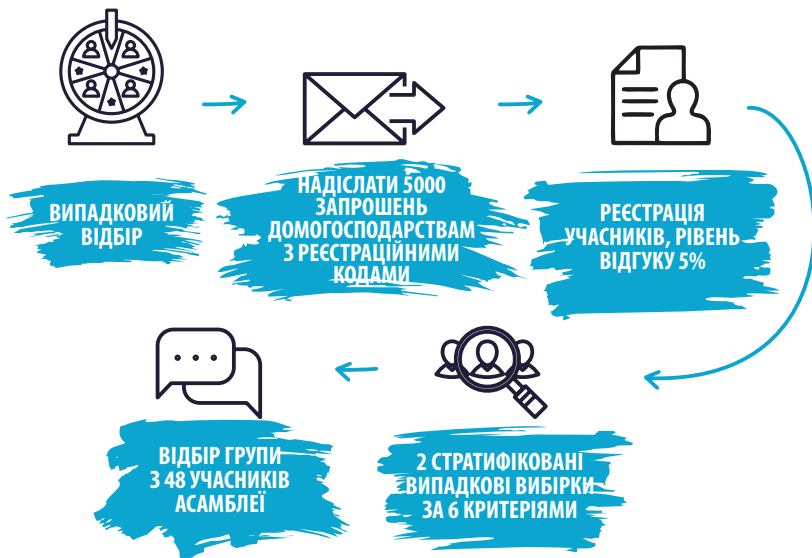
Цим кільком тисячам громадян міський голова надішле лист із запрошенням зареєструватися для участі в Громадській Асамблеї. У листі слід чітко вказати тему обговорення, дати проведення Асамблеї, розмір винагороди за участь, а також надати посилання для онлайн-реєстрації та/або номер телефону для реєстрації. Виплата щоденних гонорарів учасникам суттєво підвищує рівень зацікавленості та сприяє залученню більш різноманітної й репрезентативної групи громадян. Для забезпечення неупередженості протоколи щодо конфлікту інтересів мають бути включені до регламенту або настанов із набору учасників. Це, зокрема, передбачає виключення з участі обраних посадових осіб та призначених працівників політичних партій. Усі громадяни, які подадуть заявку на участь, вносяться до бази даних, якою може управляти Команда з координації або зовнішній провайдер — наприклад, соціологічна агенція. З цієї бази буде сформовано репрезентативну вибірку учасників шляхом двоетапного стратифікованого жеребкування. На першому етапі використовується програмне забезпечення для жеребкування, щоб відібрати кілька можливих груп, наприклад Групу А, Групу Б та Групу В, кожна з яких є репрезентативною для населення. Другий етап — це жеребкування серед відібраних груп, часто з використанням фізичних предметів, наприклад, кидання кубиків. Цей другий крок

часто транслюється в прямому ефірі з метою подальшого підвищення легітимності через прозорість.

Після відбору учасників Команді з координації важливо ретельно продумати стратегію їхнього залучення та підтримки протягом усього процесу. Високий рівень відмов до початку або в процесі роботи Асамблеї може знизити репрезентативність групи та поставити під сумнів легітимність її рекомендацій. Залучення до роботи передбачає чітке інформування про очікування, надання орієнтаційних матеріалів та встановлення особистого контакту з координатором процесу. На цьому етапі може бути корисно залучити фасилітаторів для взаємодії з відібраними учасниками Асамблеї, ще до початку безпосереднього процесу.

Дослідження процесу набору учасників на попередніх Асамблеях дозволяє виявити найкращі методи жеребкування^{vi}.

Процес набору та жеребкування^{vii}



2.6. ЧЕКЛИСТ 2: ПЕРЕД АСАМБЛЕЄЮ

ЧЕКЛИСТ 2 Перед Асамблеєю				
#	Пункт / Питання	Відповідальна особа / Команда	Строк (дата контрольної точки)	Прогрес / Завершення / Примітки
1	Чіткий та публічний мандат для Асамблеї від Повноважного органа	Повноважний орган		
1.1	Мандат включає часові рамки та, можливо, місце проведення	Повноважний орган		
1.2	Мандат включає (обіцяний) бюджет	Повноважний орган		
1.3	Мандат включає положення щодо того, що відбувається з рекомендаціями громадян	Повноважний орган		
1.4	Сфера розгляду визначається та затверджується відповідними особами, які приймають рішення, та/або інституціями	Повноважний орган		
1.5	Сфера розгляду стосується важливої проблеми для громади	Повноважний орган		
1.6	Формулювання сфери розгляду є чітким і неупередженим	Повноважний орган		
1.7	Сфера розгляду оприлюднюється	Повноважний орган		
2	Команди, відповідальні за планування та впровадження, сформовані	Повноважний орган / Проектна команда		
2.1	Проектна команда сформована (укладено договори) та включає досвідчених експертів з деліберативної демократії (відповідальних за розробку) та фасилітації (провідних фасилітаторів)	Повноважний орган		
2.2	Розроблено Проектне завдання для Команди з координації (для аутсорсингового впровадження)	Проектна команда / Повноважний орган		
2.3	Обрано організацію-виконавця (Команда з координації)	Проектна команда / Повноважний орган		
2.4	Підготовлено та підписано договори з усіма командами (особами / організаціями)	Команда з координації / Повноважний орган		
3	Створено чітко визначену структуру врядування, сформовано інші команди	Повноважний орган / Проектна команда / Команда з координації		

3.1	Прийнято рішення щодо формалізації врядування (публічний регламент проти внутрішнього документа), але з урахуванням того, що більша прозорість є кращою	Повноважний орган / Проектна команда		
3.2	Створено Наглядову раду	Проектна команда / Команда з координації		
3.3	Визначено регламент та процедуру голосування	Проектна команда		
3.4	Обов'язки щодо вирішення спорів є чіткими	Проектна команда		
3.5	Якщо публічний, регламент ухвалюється	Проектна команда / Наглядова команда		
4	Бюджет забезпечено	Повноважний орган / Команда з координації		
4.1	Бюджет покриває всі елементи процесу: набір учасників, місце проведення та харчування, проїзд, фасилітацію, гонорари експертів, виплати учасникам, операційні витрати та інше. Його достатньо для покриття деяких непередбачених витрат	Команда з координації		
4.2	Фінансова звітність є чіткою, обов'язки розподілені.	Команда з координації		
5	Набір учасників завершено, учасники Асамблеї залучені	Команда з координації / Проектна команда		
5.1	Розроблено методологію набору учасників та її впровадження	Проектна команда		
5.2	Розподілено або передано на аутсорсинг обов'язки з набору учасників, залежно від обставин	Команда з координації		
5.3	Матеріали для набору учасників доопрацьовані: лист-запрошення, інформаційний пакет у друкованому або онлайн-форматі, варіанти реєстрації	Команда з координації / Проектна команда		
5.4	Публічний захід — жеребкування	Команда з координації		
5.5	Залучення відібраних учасників та заповнення резервних місць	Команда з координації		
5.6	Поточне ознайомлення та комунікація з відібраними учасниками до початку Асамблеї.	Команда з координації		

3. Під час: проведення Громадської Асамблеї

3.1. Фасилітація, інклюзія та залученість членів

Фасилітація відіграє вирішальну роль у забезпеченні успіху Громадської Асамблеї. Важливо включити провідних фасилітаторів до Проектної команди та консультуватися з ними з самого початку деліберативного процесу. З початком Асамблеї, їх роль стає ще важливішою. Оскільки Асамблея об'єднує різні групи громадян для обговорення важливих питань та пошуку рішень, наявність кваліфікованих фасилітаторів, які керуватимуть процесом, є край важливою. Фасилітатори допомагають створити середовище, в якому всі учасники відчувають себе причетними та вільно діляться своїми поглядами, активно дослухаються один до одного, щоб зрозуміти різні точки зору, і спільними зусиллями досягають консенсусу. Фасилітатори повинні залишатися незалежними від самого процесу та зберігати нейтралітет протягом усіх обговорень, водночас сприяючи створенню атмосфери поваги як між учасниками Асамблеї, так і до них самих. Таким чином, фасилітація передбачає більше, ніж просто керування зустріччю; вона полягає в розширенні можливостей громадян та допомозі їм відчувати причетність до роботи Асамблеї. Ефективна фасилітація може перетворити групу окремих осіб на згуртовану спільноту, віддану демократичному прийняттю рішень.

До початку Асамблеї фасилітатори можуть відігравати важливу роль у забезпеченні успішного старту процесу: це зусилля із залучення громадян, набір та адаптацію учасників, залучення маргіналізованих спільнот, розробку матеріалів перед Асамблеєю та комунікація з громадськістю. Це, як правило, роль провідного фасилітатора, який також відіграє вирішальну роль у розробці порядку денного, про що йтиметься в наступному розділі. Окрім основних фасилітаторів, існує роль модератора процесу, який відповідатиме за дотримання порядку денного та ефективне ведення пленарних сесій. Цю роль може виконувати як головний фасилітатор, так і окрема особа. Крім того, до команди залучають фасилітаторів підтримки (або допоміж-

них фасилітаторів), які відповідають за створення продуктивної та співпраці заснованої атмосфери, модерацію дискусій у малих групах і роботу з навчальними матеріалами. Кількість допоміжних фасилітаторів залежить від кількості учасників Асамблеї та стилю фасилітації, але зазвичай можна розраховувати на одного допоміжного фасилітатора на кожні 8-10 учасників Асамблеї.

З початком Асамблеї якісна фасилітація стає критично важливою на кожному етапі процесу. Фасилітатори повинні вести складні дискусії з важливих питань таким чином, щоб виявляти численні точки зору та спрямовувати групу до рішень. Їм потрібно гарантувати, що всі громадяни мають рівний голос, водночас підтримуючи продуктивність обговорень. Фасилітатори повинні використовувати різноманітні техніки, щоб залучати більш мовчазних учасників, керувати домінуючими голосами та допомагати групі синтезувати різні ідеї. Їхня роль полягає не в тому, щоб висловлювати власні погляди, а в тому, щоб залишатися неупередженими та допомагати громадянам самостійно справлятися з труднощами, які виникають під час обговорень. Фасилітатори повинні розуміти як соціальні, так і технічні аспекти своєї ролі.

Усі ці завдання вимагають певного набору навичок та знань, які можна отримати завдяки навчанню та досвіду. Але як залучити фасилітаторів і де? Варто залучати людей, які мають досвід модерації складних публічних дискусій, а також володіють навичками у сферах групової динаміки, вирішення конфліктів і прийняття інклюзивних рішень. Деякі організації пропонують професійні фасилітаційні послуги — зокрема, ведуть реєстри сертифікованих фасилітаторів або організовують спеціалізовані тренінги. Такі тренінги мають охоплювати теми організації зустрічей, методів досягнення консенсусу, активного слухання, ведення складних розмов і подолання несвідомих упереджень.

Фасилітатори є запорукою успіху процесу. Вони ведуть засідання Асамблеї, координують роботу в групах, і від їхнього досвіду та залученості багато в чому залежить якість остаточних рекомендацій.

(Проектна команда міста Баня-Лука та Проектна команда міста Мостар, 2024)

Фасилітація сприяла створенню середовища, в якому кожен відчував себе в безпеці, висловлюючи свої думки та ідеї, завдяки добре підготовленій методології та навичкам фасилітатора. Я вважаю, що це має вирішальне значення для успіху Громадської Асамблеї.

(Горан Кучера, провідний фасилітатор міста Мостар 2024)

Важливо залучати провідних місцевих фасилітаторів на ранньому етапі процесу планування проєкту та інформувати їх про діяльність разом з адміністрацією міста.

(Мірна Дабич Давидович, провідний фасилітатор міста Баня-Лука 2024)

Усі ми, хто брав участь у процесі, високо оцінили роботу команди фасилітаторів. Під час співпраці з ними майже не виникало питань, щодо яких нам не вдалося досягти згоди.

(Учасник Асамблеї, Мостар 2024)

3.2. Порядок денний: хто, коли та як?

Порядок денний деліберативного процесу є більш детальним і дещо відрізняється від порядку денного звичайної зустрічі. Він має бути чітким і добре структурованим, включати завдання та обов'язки, будь-які коментарі, пов'язані з місцем проведення чи матеріалами, мати встановлений час для кожного елементу, і водночас бути достатньо гнучким, щоб його можна було змінювати в процесі роботи. У розробці порядку денного беруть участь усі члени Проєктної команди, хоча переважно це робиться провідними фасилітаторами. Наведемо приклад.

Для Асамблеї міста Баня-Лука 2024 року порядок денний був спільно розроблений провідним фасилітатором та іншими членами

Проектної команди. Для кожного з шести днів було складено детальний порядок денний, розподілений на три вікенди, включаючи завдання на тижні між сесіями. Перший день поєднував навчальні та тимбілдингові активності. У програмі були вступні виступи, навчальна сесія про деліберативні процеси, інтеграційні ігри для згуртування учасників Асамблеї, спільне формулювання принципів деліберації, а також тематична навчальна сесія й обговорення змістовних питань. Другий день був присвячений подальшим тематичним навчальним сесіям і змістовним дискусіям. Третій день включав кілька методів фасилітації, таких як відкритий форум, для генерування та консолідації відповідей. На четвертий день ці відповіді були перетворені на проекти політичних рекомендацій, обговорені та внесені на голосування. До п'ятого дня політичні зацікавлені сторони мали достатньо часу, щоб дати відгуки громадянам щодо їх проектів рекомендацій. Потім вони були обговорені, оцінені знову та переглянуті протягом п'ятого дня. Останній, шостий день, складався з голосування, підготовки преамбули звіту та представлення рекомендацій. У разі потреби було передбачено додатковий день або «резервний» час.

Цей приклад чітко демонструє, що деліберація як у малих групах, так і на пленарних засіданнях займає значну частину часу під час Асамблеї. Принаймні половину часу слід приділяти дискусіям між учасниками Асамблеї, окрім ознайомлення з темою від експертів та врахування відгуків зацікавлених сторін. Особи, які переважно працюватимуть з порядком денним, це фасилітатори, і тому дуже важливо, щоб саме вони формували порядок денний, який буде спрямований на досягнення мети — створення якісних рекомендацій.

3.3. Логістика: де, що та хто?

Значна частина організації Асамблеї полягає в тому, щоб переконатися, що всі логістичні питання впорядковані та кожен знає свою роль. Головним органом, відповідальним за логістику, є Команда з координації, завдання якої розподіляються між її членами. Проектна команда повинна забезпечити, щоб Команда з координації була поінформована про всі логістичні завдання. А їх може бути дуже багато.

Починаючи з найважливіших, подумайте про розташування, розмір та доступність місця проведення Асамблеї. Має бути достатньо місця

як для пленарних засідань, так і для кількох паралельних дискусій у малих групах. Якщо учасники приїжджають з віддалених куточків громади, можливо, потрібно буде забезпечити транспорт або відшкодувати витрати. А якщо це регіональна чи національна Асамблея, необхідним є проживання в місці проведення або поблизу нього. Для координаторів, фасилітаторів і експертів також необхідно забезпечити транспорт та проживання. Оскільки асамблея триватиме протягом дня, необхідно організувати харчування, яке включає повноцінний обід та, можливо, вечерю.

Далі йдуть витрати на відшкодування, найважливішим з яких є відшкодування щоденних гонорарів учасникам Асамблеї. Важливо відстежувати відвідуваність та оперативно оформляти платежі після завершення Асамблеї. Якщо певні учасники мають особливі потреби або потребують допомоги, як-от забезпечення умов для осіб з інвалідністю, догляд за дітьми, послуги перекладу (як матеріалів, так і усний переклад на місці, якщо потрібно), ці питання мають бути вирішені. Нарешті, існує технічний аспект забезпечення аудіовізуальним обладнанням, принтерами та доступом до інтернету або принаймні перевірка якості обладнання в місці проведення Асамблеї. Необхідно також забезпечити фасилітаторів робочими матеріалами, такими як стікери, фліпчарти, маркери, бейджи тощо. Це може бути довгий перелік дрібних предметів, але ведення та регулярне оновлення внутрішнього контрольного переліку є дуже корисним.

3.4. Інформаційне забезпечення: відбір експертів

Інформація, що надається учасникам Асамблеї, є одним із найважливіших елементів у плануванні вашого процесу. Ви прагнете забезпечити, щоб громадяни були достатньо поінформовані, розуміли різні варіанти вирішення політичної проблеми і усвідомлювали ключові компроміси, пов'язані з ухваленням рішень. Ви також прагнете, щоб вони були обізнані з різними позиціями певних груп або зацікавлених сторін у спільноті щодо питання. З іншого боку, особливо в місцевих умовах, у вас буде обмежений час, і вам потрібно буде зробити розумний вибір щодо того, скільки інформації «достатньо». Нарешті, ви хочете переконатися, що особи, відповідальні за відбір спікерів та інформації, сприймаються як нейтральні або легітимні у своїх ролях.

Якщо хтось захоче оскаржити результати Асамблеї, він спробує стверджувати, що учасникам надавалася лише «одностороння» або «упереджена» інформація. Треба вміти показати, що це не так.

Перший крок, який вам потрібно зробити, це вирішити, хто буде відбирати інформацію. У багатьох випадках для цього створюється окрема група для підвищення легітимності. Таким чином, група з відбору інформації складатиметься з таких членів:

- **Експерти у сфері політики:** Часто це науковці, але також можуть бути й інші окремі експерти. Вони мають уявлення про доступну інформацію на тему та потенційні приклади з інших громад, які можуть бути надихаючими.
- **Експерти з деліберації:** Бажано мати одного або кількох експертів з деліберації, оскільки вони знатимуть, скільки інформації є засвоюваною для різних груп пересічних громадян з огляду на кількість часу, доступного для планування. Крім того, вони будуть обізнані з різними стилями навчання (див. нижче) і зможуть порадити різні методи донесення інформації.
- **Особи, які представляють основні зацікавлені сторони:** Включення деяких осіб, які представляють основні зацікавлені сторони, часто забезпечує найширший спектр відібраних джерел інформації.

Які *типи інформації* слід включити в процес? Надання інформації членам Громадської Асамблеї не означає просто запрошувати академічних спеціалістів. Можна виділити різні типи експертів та джерел інформації. Орган влади, що організовує Асамблею може направити свого представника, якого часто запрошують представити поточний стан справ. Щоб уникнути політизації, краще запросити високопоставленого державного службовця, аніж політика. По-друге, варто залучити експертів — людей із фаховими академічними, технічними чи юридичними знаннями, які зможуть надати учасникам необхідну інформацію. Це можуть бути також фахівці, що працювали над подібною політичною темою в інших містах і мають досвід впровадження інноваційних рішень. Третя група складається з ваших зацікавлених сторін або активних голосів. Це представники зацікавлених сторін (груп громадян або груп за інтересами), які зазвичай надають докази, обґрунтовуючи певну точку зору. У деяких Асамблеях використовуються ще два джерела, але вони вимагають додаткових зусиль.

Перше — це інформація від широкої громадськості. Це коли ви дозволяєте громадськості надсилати точки зору або інформацію, які можна презентувати на Асамблеї. Проблема з цим полягає в тому, що в разі успіху у вас може бути велика кількість подань, і потрібно буде знайти спосіб представити їх усі. Протилежний ризик полягає в тому, що лише меншість громадян надсилає зауваження, і всі вони мають схожу активістську позицію. У деяких процесах, таких як у Копенгагені, це вирішується шляхом проведення «відкритої сесії» Асамблеї, де учасники спілкуються з громадянами, які приходять на цю зустріч. Ще одним важливим джерелом інформації, яке іноді є надзвичайно цінним, є люди з власним життєвим досвідом. Наприклад, якщо Асамблея розглядає питання безпритульності, то розповідь бездомної людини про особисті виклики та переживання може бути так само інформативною й зворушливою, як і виступ академічного експерта. Такий досвід допомагає учасникам краще зрозуміти людський вимір проблеми та приймати більш обґрунтовані й чутливі до реальності рішення.

Щоб ваші учасники почувалися достатньо поінформованими, корисно запитати їх після завершення інформаційної фази процесу, чи вважають вони, що отримали всю необхідну інформацію. Якщо ні, ви можете запитати, з яких типів джерел вони все ж хотіли б почути інформацію, щоб прийняти обґрунтоване рішення. Це створює додатковий рівень легітимності, але також може створити деякі логістичні проблеми, якщо у вас обмаль часу між сесіями, щоб знайти потрібні джерела чи інформацію.

Однією з причин, чому корисно включати в групу, яка готує вашу інформацію, одну або більше осіб з досвідом деліберації полягає в тому, що вони обізнані з різними стилями навчання та різними методами організації обміну з експертами. Більшість експертів схильні виступати в академічній манері, використовуючи монологи та слайди. Ці презентації часто є досить насиченими технічними термінами та надто складними для пересічного громадянина. Перед презентацією бажано проконсультуватися з експертами, щоб переконатися, що інформація зрозуміла пересічному громадянину. Використання інших методів, таких як демонстрація відео, також може бути корисним, оскільки це дозволяє людям переглянути інформацію за потреби.

Звісно, все це значною мірою залежить від наявних ресурсів. Щоб забезпечити особисту присутність спікерів, вам потрібно покрити їхні витрати на дорогу, якщо вони приїжджають з інших міст. Також може

бути складно знайти спікера для кожної запланованої сесії, оскільки він має витратити на це багато свого вільного часу (наприклад, викладач, який повинен приїхати на вихідні). Саме тут, наприклад, відеодзвінки або заздалегідь записані матеріали можуть допомогти зменшити витрати. Також, коли ви питаєте громадян, чи їм потрібна додаткова інформація, запитуйте не про те, *кого* саме вони хочуть почути, а про *який тип інформації чи джерела* їм необхідні. Останній підхід є більш гнучким, адже громадяни можуть назвати конкретну людину, яку ви не зможете залучити.

Інформаційне забезпечення

 ЗМІСТ	 ЕКСПЕРТНІ ЗНАННЯ	 ФОРМАТ	 ПРОЗОРИСТЬ
Яку інформацію ви хочете надати?	Хто їх надає? Експерти, зацікавлені сторони, адміністрація?	Які формати ви використовуватимете для надання інформації (формати, які є інклюзивними)?	Як ви організуєте легітимну та прозору процедуру визначення того, хто має право відбирати експертів, які надають інформацію?

Компроміс завжди можливий, але людям потрібно трохи доброї волі, щоб сісти поговорити чи принаймні послухати. Я думаю, що прислухатися до різних точок зору та до того, що скажуть інші, є ключовим моментом у всьому процесі.
(Учасник Асамблеї міста Баня-Лука 2024)

3.5. Написання та голосування за рекомендації

Відчутним результатом деліберативного процесу є політичні рекомендації, що стосуються теми, яку було винесено на розгляд громадян. Щоб група людей без спеціальних знань у певній сфері змогла сформулювати такі рекомендації, необхідні особливі навички — саме тому роль кваліфікованого фасилітатора є критично важливою. Це ще раз підкреслює, наскільки важливо ретельно обирати фасилітаторів, яких ви залучаєте до процесу. Водночас є кілька важливих настанов, які слід врахувати.

Громадянам слід починати роботу з «чистого аркуша», і не повинно бути жодних вказівок від повноважних органів щодо «правильного напрямку» пропозицій. У багатьох процесах саме громадяни «тримають перо» для написання рекомендацій, часто після того, як вони вперше узгодили ширші принципи того, як мають виглядати ці рішення. Іноді фасилітатори допомагають їм сформулювати свої пропозиції, але, знову ж таки, це має робитися без вказівок у конкретному напрямку. У деяких процесах сторонні особи можуть висувати рекомендації, які громадяни потім розглядають, змінюють або відхиляють, вислухавши всю інформацію. Хоча це може бути способом прискорити процес, це означає, що пропозиції насправді не надходили безпосередньо від самих громадян. Іншим важливим моментом є те, чи бажаєте ви обмежити кількість рекомендацій, які громадяни можуть висувати. Хоча обмеження кількості на перший погляд здається стримуванням амбітності процесу, слід усвідомлювати, що дуже велика кількість рекомендацій може означати, що більшість із них ніколи не буде реалізовано. Саме тому в певних процесах кількість рекомендацій залишається невеликою, але ці рекомендації мають сильнішу сигнальну силу, вказуючи на те, що це дійсно те, чого бажають громадяни. Процес у місті Мішкольц в Угорщині закінчився лише сімома рекомендаціями, але одна включала будівництво трамвайної колії. Цей приклад показує, що менша кількість рекомендацій не дорівнює скромним амбіціям. Водночас ми спостерігали процеси, у результаті яких формувалося майже сотня або більше рекомендацій — це часто надмірно для сприйняття й реалізації з боку місцевої влади. Оптимальним варіантом зазвичай є проміжок від 20 до 40 рекомендацій, якого дотримуються більшість Асамблей. Який би підхід ви не обрали, його слід заздалегідь чітко визначити та обґрунтувати прозоро, а не змінювати вже під час процесу.

Після того, як громадяни завершать свій перший чорновий проєкт пропозицій, також є загальноприйнятою практикою надання зворотного зв'язку для політиків та зацікавлених сторін. Вони можуть сказати, чи є, на їхню думку, пропозиції здійсненними чи ні. Цей зворотний зв'язок може бути дуже цінним для громадян, щоб написати остаточний варіант рекомендацій, і таким чином переконатися, що те, що вони пропонують, можна реалізувати. Ця сесія має суворо модеруватися, щоб політики не керували остаточним напрямком цих пропозицій і не відкидали все, що їм не подобається. На етапі розробки рекомендацій надзвичайно важливо забезпечити, щоб

усі учасники почувались однаково залученими та мали рівні можливості висловити свою думку. Саме тому участь досвідчених фасилітаторів у процесі є критичною — вони допомагають гарантувати рівноправність, підтримують баланс у дискусіях та стежать за дотриманням принципів інклюзивності.

Майже в усіх процесах наприкінці відбувається голосування громадян щодо рекомендацій. Незважаючи на те, що вони працюють над ними разом, можливо, що не кожна рекомендація повністю підтримується всіма. Голосування також підвищує легітимність, оскільки це вказує на те, що навіть якщо деякі люди відчували, що вони не завжди можуть повноцінно брати участь, вони все одно мали змогу схвалити або не схвалити фінальний результат. Рекомендація з дуже високим рівнем підтримки під час голосування дає сильний сигнал про те, що це був не лише вибір кількох найрішучіших осіб за столом. Саме тому голосування не має бути публічним. Після кількох тижнів спільної роботи голосувати проти може бути непросто, якщо вам доведеться робити це публічно. Таємне голосування гарантує, що люди на 100% вільні приймати рішення. Було використано кілька способів голосування, починаючи від простої дихотомії «підтримую — не підтримую» до шкали, яка дозволяє більше нюансів, але це також іноді ускладнює інтерпретацію результатів. Досвід останніх років говорить нам, що більшість рекомендацій отримує дуже високий рівень підтримки. Частково це пояснюється тим, що, коли громадяни обговорюють щось заздалегідь, вони вже згладжують багато розбіжних думок і поглядів, перш ніж викласти це на папері.

Щоб підвищити вагомість рекомендацій громадян, у більшості випадків поріг для голосування встановлюється не на рівні 50%, а вище, щоб рекомендації вважалися «сильними». В деяких процесах в Польщі цей бар'єр був поставлений на рівні 80%, в інших — на рівні 75% (збори німецькомовної громади Бельгії) або дві третини голосів. Незалежно від цього рівня, така «супербільшість» показує, що рекомендації, які пройшли, насправді підтримані дуже великою кількістю учасників Асамблеї. Нарешті, звично дозволяти значній меншості висловити окрему думку щодо певної рекомендації у звіті, якщо вони цього бажають. Наприклад, якщо рекомендація має 80% підтримки, решта 20% можуть письмово пояснити причини своєї незгоди. Такий підхід дає політикам цінну інформацію про специфічні погляди меншості у громаді.

3.6. Прозорість: комунікація та взаємодія зі ЗМІ

У цьому документі ми неодноразово наголошували, що ключовим є забезпечення легітимності процесу в очах зовнішніх спостерігачів. Таким чином, одним із найважливіших елементів є повна прозорість протягом усього процесу. Від вибору учасників до інформації, наданої громадянам, від регламенту Асамблеї до порядку денного сесій — все має бути публічним. Ось чому спеціалізований вебсайт є незамінним інструментом для вашої Асамблеї. Він може бути частиною вебсайту громади, але це має бути окремий розділ з усією інформацією. На вебсайті також можна ділитися відеозаписами роботи Асамблеї під час її проведення. У наші дні технологічні налаштування, необхідні для прямої трансляції всіх пленарних засідань на вебсайті, вже не такі складні, тому ми рекомендуємо це робити. Записи також можуть бути доступні згодом.

Розглядати комунікацію в деліберативному процесі лише як наявність вебсайту — це занадто мінімалістично. Учасники вашого процесу представляють широкую спільноту, тому важливо, щоб громадськість знала про перебіг процесу. Саме тому варто залучати команду громади з комунікації ще на початкових етапах деліберативності. Вони можуть звертатися до традиційних засобів масової інформації та робити публікації в соціальних мережах, щоб надати видимість всьому процесу. Варто визначити низку ключових етапів процесу, на яких ви збираєтеся зв'язуватися зі ЗМІ, як-от набір учасників, перша сесія, виступ відомого спікера або презентація остаточних рекомендацій.

Ви можете залучати учасників Асамблеї до взаємодії зі ЗМІ, щоб надати процесу людського обличчя та зробити його більш особистим. Водночас важливо пам'ятати: не всі громадяни відчувають себе комфортно у спілкуванні з журналістами або мають бажання це робити. Тому потрібно чітко пояснити, що така участь є добровільною. Під час роботи *Французької національної асамблеї* з питань клімату громадянам роздавали кольорові значки, які вони могли прикріпити до одягу — це допомагало ЗМІ розуміти, хто з учасників готовий до спілкування. Також важливо ще на початку процесу поінформувати учасників про основні правила взаємодії зі ЗМІ. Це включає, наприклад, прохання не розголошувати індивідуальні позиції учасників щодо обговорюваних питань. Більшість деліберативних процесів також рекомендують громадянам утриматися від коментарів про зміст дискусій до завершення роботи Асамблеї. Натомість учасників заохочують

ділитися враженнями про сам процес: як він організований, які етапи вони проходять, як відбувається взаємодія між учасниками тощо.

Існує кілька ключових моментів, коли комунікація відіграє вирішальну роль у залученні ширшої аудиторії. Один із найважливіших — це етап перед початком набору учасників. Щоб максимізувати кількість відповідей на листи-запрошення, доцільно організувати інформаційну кампанію. Вона має ознайомити громадян із метою та суттю Громадської Асамблеї, щоб отримувачі листів вже мали базове розуміння того, до чого їх запрошують і чому це важливо. Якщо ви прагнете, щоб громадяни могли ділитися своїми ідеями з учасниками Асамблеї під час процесу, важливо забезпечити широке інформування про таку можливість. Усі зацікавлені мають мати рівний доступ до участі — для цього слід комунікувати цю опцію через різні канали. Аналогічно, ви маєте подбати про те, щоб зацікавлені сторони були обізнані про ключові етапи процесу, коли вони можуть взаємодіяти з Асамблеєю. У деяких випадках це може вимагати окремого звернення до певних груп, аби гарантувати їхню поінформованість і участь у деліберативному процесі.

Загальне правило комунікації Асамблеї полягає в тому, що всі пленарні засідання та документи є публічними, але обговорення в малих групах — ні. Багато громадян не почуватимуться комфортно, якщо хтось записуватиме те, що вони говорять. Деліберативний процес стосується групового результату, а не індивідуальних позицій. Щоб забезпечити атмосферу довіри під час роботи в групах, де кожен учасник почуватиметься вільним у висловленні своєї думки, засоби масової інформації на цьому етапі не допускаються. Для забезпечення прозорості можна дозволити присутність спостерігачів, наприклад науковців, але лише за умови суворого дотримання правил: перебування в тіні, відсутність втручання в процес і заборона на оприлюднення індивідуальних позицій учасників. У Франції, наприклад, у таких процесах часто беруть участь до трьох “гарантів” — незалежних спостерігачів, які оцінюють дотримання принципів Асамблеї та готують підсумковий звіт.

Все було настільки прозоро, багато людей демонстрували добру волю. У них було стільки конструктивних ідей та пропозицій, і це було фантастично.

(Учасник Асамблеї міста Мостар 2024)

3.7. ЧЕКЛИСТ З: ПІД ЧАС АСАМБЛЕЇ

ЧЕКЛИСТ З Під час Асамблеї				
#	Пункт / Питання	Відповідальна особа / Команда	Строк (дата контрольної точки)	Прогрес / Завершення
1	Команду фасилітаторів відібрано та підготовлено	Проектна команда / Команда з координації		
1.1	Провідний фасилітатор був залучений до Команди проекту з чітко визначеними обов'язками	Проектна команда		
1.2	Обрано достатню кількість допоміжних фасилітаторів	Провідний фасилітатор / Команда з координації		
1.3	Допоміжних фасилітаторів підготовлено	Провідний фасилітатор / Команда з координації		
2	Порядок денний розроблено	Провідний фасилітатор / Команда з координації		
2.1	Проект порядку денного	Провідний фасилітатор		
2.2	Події за участю офіційних осіб додаються до остаточного затвердження порядку денного	Провідний фасилітатор / Команда з координації та Проектна команда		
2.3	Створено детальний робочий план (порядок денний)	Провідний фасилітатор		
2.4	Порядок денний, можливо, переглядається між сесіями Асамблеї	Провідний фасилітатор / Команда з координації		
3	Логістика повністю забезпечена			
3.1	Де? Відповідне місце проведення обрано та перевірено	Команда з координації		
3.2	Забезпечено харчування	Команда з координації		
3.3	Забезпечено транспортування та проживання для учасників, координаторів, спікерів, фасилітаторів	Команда з координації		
3.4	Забезпечено технічне обладнання (аудіо, відео, робочі матеріали)	Команда з координації		
3.5	Запроваджено процедуру відшкодування гонорарів для учасників Асамблеї	Команда з координації		
3.6	Враховано особливі потреби учасників (доступність, догляд за дітьми тощо)	Команда з координації		

3.7	Забезпечено документацію (фото, відео)	Команда з координації		
3.8	Створено форми згоди на відео- та фотозйомку (учасники Асамблеї, інші учасники та сторонні особи)	Команда з координації		
4	Надання інформації є прозорим та незалежним	Команда з координації / Проектна команда		
4.1	Розробити процедури для ідентифікації та відбору експертів: зовнішня експертна група або Команда з координації	Проектна команда / Команда з координації		
4.2	Визначити список потенційних експертів та їхню доступність	Експертна група		
4.3	Перекоонатися, що представлені різні точки зору та зацікавлені сторони	Експертна група		
4.4	Провести інструктаж для експертів щодо того, як презентувати інформацію звичайним громадянам: проста мова, наочні матеріали тощо.	Експертна група / Команда з координації		
4.5	Попросити учасників Асамблеї визначити теми, де їм потрібна додаткова інформація.	Команда з координації		
5	Написання та голосування щодо рекомендацій вважається легітимним	Команда з координації / Проектна команда		
5.1	Забезпечити розуміння та публічність правил голосування, включаючи положення щодо кількості рекомендацій, які можуть бути ухвалені	Проектна команда / Команда з координації		
5.2	Визначити, хто може надавати зворотний зв'язок щодо рекомендацій або допомагати громадянам їх формулювати, якщо такі особи є	Команда з координації		
5.3	Зробити результати загальнодоступними якнайшвидше	Команда з координації		
5.4	Асамблея обирає учасників для представлення рекомендацій Повноважному органу			
6	Прозорість через комунікацію та взаємодію зі ЗМІ	Команда з координації		
6.1	Визначити відповідальність за написання інформаційних матеріалів та медіаменеджмент у складі Команди з координації або в окремій Команді з комунікацій	Команда з координації		
6.2	Запустити вебсайт/вебсторінку процесу та регулярно оновлювати її якомога більшою кількістю інформації	Команда з координації		
6.3	Транслювати в прямому ефірі якомога більше інформаційних сесій (онлайн), але бажано не делібераций	Команда з координації		
6.4	Спланувати рекламні матеріали, такі як відео та фото про процес	Команда з координації		

4. Після: результати Громадської Асамблеї

4.1. Взаємодія з місцевою владою

Велика увага при створенні першого деліберативного процесу приділяється власне зборам громадян під час Асамблеї, і це справедливо. Про що часто забувають, так це про те, що частина найважливішої роботи, яка має забезпечити перетворення процесу на реальні зміни в політиці, повинна бути виконана до та після зустрічей громадян.

Плануючи подальші кроки після завершення зустрічей громадян, важливо заздалегідь визначити чіткі правила і часові рамки для дій політиків у відповідь на рекомендації Асамблеї. Ці положення слід включити до регламенту Асамблеї, щоб забезпечити зобов'язання органу-ініціатора дотримуватися узгоджених процедур та строків у подальшому процесі. Ще одним важливим кроком перед початком Асамблеї є залучення відповідного департаменту (департаментів), які працюватимуть над потенційними рекомендаціями, які виникнуть по завершенні процесу. Якщо у вас є деліберативний проєкт щодо міського планування, це можуть бути, наприклад, департамент мобільності, ваш департамент планування та центральний офіс міського голови. Проведення зустрічі напередодні процесу інформує їх про те, що цей процес відбувається, і незабаром вони матимуть на своєму столі рекомендації та плани дій. Це не тільки дозволяє їм планувати заздалегідь, але й створює відчуття, що вони є частиною проєкту, а не просто спостерігачами. Так само, добре, щоб керівники цих департаментів відвідали та поспостерігали за роботою Асамблеї на певному етапі. Це дозволить їм краще зрозуміти, як були сформовані ці рекомендації та яка логіка громадян стоїть за ними. Державні службовці, які повинні допомагати керувати Асамблеєю, можуть виконувати тут важливу функцію зв'язку.

Яких правил потрібно дотримуватися для подальшої роботи? Перш за все, це стосується встановлення кількості обов'язкових зустрічей, на яких політики надають зворотний зв'язок учасникам Асамблеї про

те, як вони будуть виконувати свою роботу. По-друге, це стосується формату, у якому відбуватиметься цей зворотний зв'язок. Щодо обов'язкових зустрічей, можна сказати, що три — це мінімум. Перша відбудеться наприкінці Асамблеї, де громадяни представлять свої остаточні рекомендації та матимуть час, щоб пояснити свою мотивацію. Звіт із рекомендаціями громадян передається політикам. Другу зустріч найчастіше планують через три-чотири місяці. На цьому етапі політики мають змогу ознайомитися зі звітом та рекомендаціями, а також публічно пояснити, які з них вони планують реалізувати, а які — вважають неможливими до впровадження. Потім через шість-десять місяців відбудеться третя зустріч, на якій політики звітуватимуть про перебіг перших етапів впровадження. Після цього можна запланувати інші зустрічі, щоб продовжувати відстежувати виконання. Що стосується формату, мінімальним стандартом якості вважається те, що зворотний зв'язок надається не лише в усній формі, а й в офіційному документі, при цьому кожна рекомендація розглядається окремо. Поганою практикою на перших етапах у цій сфері було те, що політики давали усні відповіді, не згадуючи всі окремі рекомендації. Це є неадекватним і сприймається більшістю громадян як неповага до їхньої роботи. Письмова відповідь має містити часові рамки та конкретні деталі щодо всіх рекомендацій, які громада планує реалізувати. У разі невиконання певної рекомендації органи влади повинні надати детальне письмове пояснення причин такого рішення. Хорошим прикладом є парламент Брюссельського столичного регіону в Бельгії. Їхній звіт передбачає відповіді від різних гілок влади: парламент зазначає, що саме він може або не може реалізувати з кожної рекомендації, а відповідальні міністри надають свої окремі відповіді. Щоб зробити ці відповіді зрозумілими для громадян, у звітах застосовуються кольорові позначки для кожної рекомендації, які вказують на її статус — чи буде вона реалізована, частково реалізована чи відхилена. Такі звіти обов'язково публікуються. Після початку етапу реалізації дуже корисним інструментом є *публічний трекер прогресу*, який регулярно оновлюється на веб-сайті. Це суттєво підвищує рівень прозорості та відчуття підзвітності у процесі. Це було певною мірою реалізовано під час [Громадської Асамблеї міста Мостар у 2021 році](#).

Рекомендації були реалістичними, змістовними та надзвичайно важливими для Мостара. Вважаю, що саме перша Громадська Асамблея, яка відбулася у 2021 році, стала переломним моментом у процесі ухвалення рішення про створення єдиної комунальної компанії в межах міста. Це — справді рідкісний приклад соціально-політичного процесу, що приніс прямі та позитивні результати для громади Мостара.

(Влатко Маринович, депутат Міської ради міста Мостар)

4.2. Впровадження рекомендацій

Конкретний процес впровадження рекомендацій Громадських Асамблей був пілотований Радою Європи та містом Мостар під час Громадської Асамблеї Мостара у 2021 році. 32 рекомендації були перетворені на План дій міста. Для кожної рекомендації було визначено відповідальний міський відділ, розроблено можливі заходи разом із показниками впровадження та необхідними ресурсами, а також часові рамки впровадження. План дій вимагав щорічного або частішого звітування про його виконання перед Міською радою, що дало учасникам Асамблеї та широкій громадськості можливість оцінити, як місто виконує їхні рекомендації. Два звіти про впровадження були представлені та прийняті Міською радою у 2022 та 2023 роках. Очікується, що третій звіт буде прийнято у 2024 році. Подібний процес також було реалізовано для Громадських Асамблей у 2024 році в Баня-Луці та Мостарі.

План дій для впровадження має бути розроблений людьми, які працюють над темою Громадської Асамблеї. Необхідно розпочати з рекомендацій таким чином, щоб чітко визначити обов'язки, заходи, терміни впровадження та необхідні фінансові ресурси для їх втілення.

(Проектна команда міста Мостар в 2024 р.)

4.3. Подальша робота з учасниками Асамблеї

Цілком нормально, що учасники Асамблеї залишаються поінформованими про всі подальші кроки після завершення процесу. Крім того, їх слід запрошувати на різні подальші зустрічі, описані в пункті 4.1. Наукові дослідження багатьох Асамблей протягом останніх десятиліть показують, що участь в Асамблеї має стимулюючий вплив на людей, які беруть участь в них, і часто посилює їхнє почуття причетності до спільноти.^{viii} З багатьох міст надходять повідомлення про те, що після участі в Асамблеї люди ставали волонтерами, брали на себе певну роль у своїй громаді або навіть балотувалися на виборні посади.

Цей вплив можна використовувати кількома способами. Є приклади, коли громадяни, які брали участь в Асамблеї з питань клімату, потім відвідували школи, щоб обговорити це питання з молоддю. У деяких випадках політики просили громадян допомогти їм переглянути інший законопроект. Саме так сталося у німецькому регіоні Бельгії: невдовзі після завершення Асамблеї з питань житлової політики уряд розпочав розробку нового законопроекту про житло. Учасників Асамблеї повторно запросили взяти участь у обговоренні урядових планів щодо цього законопроекту. У ряді випадків громадяни настільки сильно перейнялися своєю роботою, що створили організацію, щоб триматися разом і продовжувати свою діяльність. Так сталося після проведення Французької Асамблеї з питань клімату, коли учасники створили офіційну неурядову організацію під назвою «150» (за кількістю членів Асамблеї), щоб продовжувати відстоювати свої рекомендації. Нарешті, в деяких випадках (див. 4.5 нижче) колишнім громадянам надається роль у більш інституціоналізованих або постійних Асамблеях.

Враховуйте компетенції місцевих органів влади щодо впровадження рекомендацій і будьте уважними, звертаючись із запитамі щодо надання конкретних рекомендацій до вищих рівнів влади.

(Проектна команда міста Баня-Лука 2024)

Спочатку я був дещо скептично налаштований, але тепер я бачу, що громадяни можуть мати великий публічний вплив на урядові структури, щоб змінити спосіб функціонування міста, а також Боснії та Герцеговини в цілому. Те, що громадяни на цій Асамблеї публічно спілкувалися з депутатами міської ради, ставили різні запитання, свідчить про прогрес.

(Учасник Асамблеї міста Мостар 2024)

Результати опитування серед учасників Асамблей у Мостарі та Бання-Луці 2024 року до та після їх проведення свідчать про зростання оцінки дорадчої ролі Громадських Асамблей для місцевих органів влади після завершення деліберативного процесу. Це підкреслює важливість взаємодії з [адміністраціями та подальших дій](#).

4.4. Оцінювання Асамблеї

Громадські Асамблеї — це нова форма учасницької демократії, яка є більш ґрунтовною та водночас дорожчою. Належне оцінювання після кожної Асамблеї — це спосіб переконатися, що ресурси використані найкращим чином, і що було досягнуто прогресу у взаємодії з громадянами. Більш загальна мета — навчитися покращувати якість майбутніх деліберативних процесів шляхом дотримання мінімальних стандартів. Водночас варто враховувати, що оцінювання невеликих місцевих асамблей суттєво відрізняється від оцінювання масштабних національних процесів. На результати також можуть значно впливати чинні правила фінансування та звітності. Кращі практики та рекомендації щодо оцінювання були розроблені *Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)*. Вони наголошують, що оцінювання має ґрунтуватися на доказах, мати прозору процедуру, проводитися незалежно, з конструктивним зворотним зв'язком і доступними результатами.

Планування оцінювання зазвичай починається, коли Проектна команда складає графік і бюджет. Потрібні як час, так і ресурси, при цьому обсяг діяльності відрізняється. Це включає оцінювання цілісності розробки процесу за допомогою фінансової звітності та/або описової самозвітності. У разі проведення великих і дорогих Асамблей зовнішнє оцінювання є стандартом. Деліберативний

досвід оцінюється за допомогою опитувань учасників Асамблеї (зазвичай проводиться як до, так і після процесу), а вплив деліберативного процесу оцінюється шляхом інтерв'ю із зацікавленими сторонами. Результати оцінювання зазвичай затверджуються Наглядовою радою та обговорюються на заключній сесії цього органу. Водночас кінцевими одержувачами цих оцінювань є різні інституції, зокрема Повноважний орган, державні аудиторські служби, міжнародні організації, громадські організації, науковці, самі учасники Асамблеї та громадськість.

На Асамблеї дуже багато людей розкрилися, сказали те, що думають, що їх турбує, і така Асамблея дійсно потрібна. Не лише для того, щоб громадяни брали участь, але й щоб вони приймали дуже важливі рішення. Цього разу йшлося про молодих підприємців, і такий процес був дійсно потрібний.

(Учасник Асамблеї міста Баня-Лука 2024)

4.5. Постійні або інституціоналізовані Асамблеї

Деякі міста, провівши початкові окремі Асамблеї, вирішили зробити цей формат постійною частиною свого політичного процесу. Хоча це вже більш розвинений етап, корисно розглянути, як такий тип процесу можна інтегрувати як структурний елемент системи врядування. Більшість із цих постійних Асамблей ґрунтуються на повторенні формату, описаного в цьому посібнику: група випадково відібраних громадян, які збираються разом, щоб обговорити певну тему і виробити рекомендації щодо політики. Звісно, навіть маючи правову основу, ці процеси залишаються формою консультації у межах представницької системи і не замінюють її. То в чому ж відмінність постійних Асамблей? Однією з ключових різниць є спосіб визначення теми, особливо якщо такі Асамблеї проводяться регулярно. Наприклад, у регіональному парламенті Брюсселя петиція від 1000 громадян може стати підставою для скликання Громадської Асамблеї. Але політики також можуть запропонувати тему. У німецькомовній гро-

маді Бельгії існує окрема Рада, члени якої колись були учасниками Громадської Асамблеї. Саме ця Рада з 25 членів обирає теми для Асамблей, які будуть організовані. Але ця Рада також має завдання забезпечити, щоб парламент належним чином організував подальші дії після кожної Асамблеї, як це передбачено регламентом. Місто Мілан створило постійну Асамблею, щоб допомогти громадянам у реалізації довгострокового «Плану щодо клімату та якості повітря» міста. У цій Асамблеї склад учасників змінюється кожні дев'ять місяців. Отже, хоча ці Асамблеї є постійними як установи, склад учасників в них змінюється. Такі міста, як Париж та Копенгаген, також мають певні формати постійних Громадських Асамблей. У Центральній та Східній Європі поки що немає прикладів цього, але це, здається, лише питання часу. Створення кадрового резерву з колишніх учасників Асамблеї, які будуть працювати в якості деліберативних експертів та амбасадорів, є життєздатним і важливим першим кроком.

Вона [Громадська Асамблея] має бути запроваджена як дорадчий орган будь-якого міста, особливо нашого, щоб почути голос народу: як пенсіонерів, так і старшокласників, і людей середнього віку з будь-якої етнічної групи.

(Учасник Асамблеї міста Баня-Лука 2024)

4.6. ЧЕКЛИСТ 4: ПІСЛЯ АСАМБЛЕЇ

ЧЕКЛИСТ 4 Після Асамблеї   				
#	Пункт / Питання	Відповідальна особа / Команда	Строк (дата контрольної точки)	Прогрес / Завершення
1	Адміністрація готова приймати рекомендації	Команда з координації / Проектна команда / Повноважний орган		
1.1	Залучати адміністрацію до процесу з самого початку, безпосередньо або шляхом постійного інформування.	Проектна команда / Команда з координації		
1.2	Забезпечити представлення рекомендацій особам, які приймають рішення	Проектна команда / Повноважний орган		
1.3	Передбачити зобов'язання для осіб, які приймають рішення, надавати зворотний зв'язок учасникам Асамблеї	Проектна команда / Повноважний орган		
2	Впровадження рекомендацій у політику	Проектна команда / Повноважний орган		
2.1	Розглянути найкращі способи перетворення рекомендацій на політичні пропозиції	Проектна команда / Повноважний орган		
2.2	Встановити відповідальність за це в адміністрації та запропонувати допомогу щодо найкращих практик, таких як Плани дій	Проектна команда / Повноважний орган		
3	Подальша робота з учасниками Асамблеї	Повноважний орган / Проектна команда		
3.1	Встановити способи звітування та прямого подальшого спілкування з учасниками Асамблеї після завершення проекту. Передати цю відповідальність постійному персоналу	Повноважний орган / Проектна команда		
4	Виконати оцінювання проекту громадської Асамблеї	Команда з координації / Повноважний орган		
4.1	Оцінювання процесу на основі кращих практик та стандартів	Команда з координації		
4.2	Фінансове оцінювання	Команда з координації		
5	Розглянути можливість проведення наступної Асамблеї або інституціоналізації	Повноважний орган		
5.1	Спланувати теми та бюджет для наступної Асамблеї	Повноважний орган		
5.2	Розглянути можливість створення кадрового резерву деліберативних експертів з числа колишніх учасників Асамблеї	Повноважний орган		

ПОСИЛАННЯ:

- ⁱ Рекомендація Ради Європи 472 (2022) щодо використання деліберативних методів у європейських містах та регіонах, <https://rm.coe.int/0900001680a5b00d>
- ⁱⁱ Рекомендація Ради Європи СМ/Рек(2023)6 щодо деліберативної демократії, <https://search.coe.int/cm?i=0900001680ac627a>
- ⁱⁱⁱ Резолюція Ради Європи 2552 (2024) щодо зміцнення демократії через партисипативні та деліберативні процеси, <https://pace.coe.int/en/files/33633/html>
- ^{iv} OECD (2020 р.), [Інноваційна участь громадян та нові демократичні інституції: Ловлячи деліберативну хвилю](#)
- ^v Рекомендація СМ/Рек(2023)6 Комітету міністрів державам-членам щодо деліберативної демократії, ухвалена 6 вересня 2023 р., та рекомендація «По́за виборами: Використання деліберативних методів у європейських муніципалітетах та регіонах» від Конгресу місцевих та регіональних влад CG-GOV(2021)19-03
- ^{vi} Алонсо, І. & Дежагер, І., (2022) «Організація демократичного жеребкування» Федерація за інновації в демократії - Європа.
- ^{vii} Цифри вказують на процеси на місцевому рівні в Боснії та Герцеговині, але можуть відрізнятися в інших випадках.
- ^{viii} Див.: Лінделл, М. (2023), «Внутрішня динаміка роботи», у Реушампс, М., Врідаг, Дж., Уельп, І. (Ред.), *Довідник з деліберативної демократії De Gruyter*, стор. 257-270, для огляду результатів досліджень щодо впливу участі в Асамблеї на її учасників.

ДЖЕРЕЛА:

- ПРООН та Нова демократія (2019), «Сприяння національним ініціативам для виведення демократії за межі виборів», Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй, доступно за посиланням: www.un.org/democracyfund/sites/www.un.org.democracyfund/files/newdemocracy-undef-handbook.pdf, дата доступу: 19 липня 2024 р.
- Демократія далі (2023), Посібник зі створення Асамблеї, доступно за посиланням: <https://assemblyguide.demnext.org/>, дата доступу: 29 липня 2024 р.
- Вайт, Кімбра, Хантер, Ніколь та Грівс, Кейт (2022), «Фасилітація деліберації — Практичний посібник», MosaicLab, доступно за посиланням: www.mosaiclab.com.au/the-big-book, дата доступу: 29 липня 2024 р.
- Капіджич, Дамір та Деягер, Ів (2024), Інклюзивний вибір теми: роздуми про першу громадську Асамблею Мостара, Дайджест деліберативної демократії, доступний за адресою: <http://www.publicdeliberation.net/inclusive-topic-selection-reflections-on-mostars-first-citizens-assembly>, дата доступу: 29 липня 2024 р.
- Капіджич, Дамір, (2024 р.), Громадська Асамблея Мостара: Подолання різноманітності та розколу в Боснії та Герцеговині, OECD Participo, доступно за посиланням: <https://medium.com/participo/the-mostar-citizens-assembly-bridging-diversity-and-division-in-bosnia-and-herzegovina-48adc46cd00f>, дата доступу 29 липня 2029 р.

Список джерел FIDE:

Ресурси Весняної школи з Громадських Асамблей з питань клімату, доступно за посиланням: <https://www.fide.eu/spring-school-2023>

Матеріали, згадані в цьому посібнику:

Порядок денний Громадської Асамблеї Баня-Луки 2024. Див. більше за посиланням: www.banjaluka.rs.ba/gradjani/skupstina-gradjana-grad/
Громадська Асамблея міста Мостар: www.mostargradimo.ba
Онлайн-інструмент для жеребкування Panelot, доступно за посиланням: <https://panelot.org>
Інструмент стратифікованого випадкового відбору, доступно за посиланням: <https://selection.newdemocracy.com.au>

Участь людей у прийнятті рішень є ключовим компонентом ефективного врядування та основним принципом прав людини.

Цей посібник призначений для місцевих органів влади, які прагнуть залучити громадян до формування політики через деліберативну демократію, з особливим акцентом на Громадських Асамблеях.

Посібник пояснює, що таке Асамблеї, та описує кроки, необхідні до, під час і після процесу. Він використовує реальні приклади та чеклисти для відстеження прогресу, охоплюючи такі теми, як принципи деліберативної демократії та чому державний орган має ініціювати Асамблею, а також чому важлива прихильність до деліберативного процесу.

Посібник має на меті мотивувати, викликати інтерес та сприяти розумінню серед місцевих обраних посадовців, представників адміністрації та широкого загалу щодо того, що потрібно для проведення деліберативного процесу.

UKR

www.coe.int

Рада Європи — це провідна правозахисна організація континенту. До її складу входять 46 держав-членів, включаючи всіх членів Європейського Союзу. Конгрес місцевих та регіональних влад є інституцією Ради Європи, яка відповідає за зміцнення місцевої та регіональної демократії у своїх державах-членах. Він складається з двох палат (Палати місцевих органів влади та Палати регіонів) та трьох комітетів і об'єднує 612 обраних посадовців, які представляють понад 130 000 місцевих і регіональних органів влади.

The Congress



Le Congrès

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE