



ПАРТИЦИПАТИВНІ ПРОЦЕСИ: ПЛАНУВАННЯ, ФАСИЛІТАЦІЯ І МОДЕРАЦІЯ ЗАХОДІВ

Рекомендації для використання

ПАРТИЦИПАТИВНІ ПРОЦЕСИ: ПЛАНУВАННЯ, ФАСИЛІТАЦІЯ І МОДЕРАЦІЯ ЗАХОДІВ

Рекомендації для використання

КИЇВ 2019

Цей посібник розроблено експертами Фондації польсько-української співпраці ПАУСІ та Мережі фасилітаторів діалогів в Україні (МГО «Основи свободи») на замовлення проекту «Зміцнення спроможності українських територіальних громад до прийняття внутрішньо переміщених осіб в Україні», що є однією з Ініціатив інфраструктурної програми для України та виконується Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ GmbH) за дорученням Уряду Німеччини.

ВСТУП	6
Розділ I. ОСНОВНІ АСПЕКТИ ПАРТИЦИПАЦІЇ	8
1.1. Філософія партиципації	8
1.1.1. Принципи партиципації	8
1.1.2. Переваги партиципації	9
1.2. Нормативне забезпечення громадської участі	10
1.3. Структура партиципації	11
1.3.1. Рівні участі	11
1.3.2. Етапи прийняття рішення	13
1.3.3. Матриця партиципації	14
1.4. Передумови ефективної партиципації	16
1.4.1. Теорія раннього залучення	16
1.4.2. Чинники успішної участі	17
1.4.3. Оцінка викликів	18
Розділ II. ОРГАНІЗАЦІЯ ПАРТИЦИПАТОРНОГО ПРОЦЕСУ	19
2.1. Вступ	19
2.2. Партиципація: крок за кроком	19
2.2.1. Крок 1. Ініціювання партиципаторного процесу	20
2.2.2. Крок 2. Визначення проблеми/постановка цілі	21
2.2.3. Крок 3. Аналіз та менеджмент стейкхолдерів (зацікавлених сторін)	22
2.2.4. Крок 4. Визначення етапів партиципаторного процесу та вибір інструментів участі (методів залучення)	24
2.2.5. Крок 5. Проведення учасницьких заходів	26
2.2.6. Крок 6. Моніторинг та оцінка результатів	27
3.1. Вступ	28
3.2. Вибір практики партиципації	28
3.2.1. Громадський бюджет	29
3.2.2. Громадянська панель	32
3.2.3. Локальна ініціатива	33
3.2.4. Фонд солтиства (староства)	34
Розділ IV. МОДЕРАЦІЯ ТА ФАСИЛІТАЦІЯ У ПАРТИЦИПАТИВНИХ ПРОЦЕСАХ	35
4.1. Вступ	35
4.2. Конфлікт	36
4.2.1. Основні знання	36
4.2.2. П'ять стратегій поведінки у конфлікті	38
4.2.3. Етапи ескалації конфлікту (за Ф.Глазлом)	40

4.3. Діалог	41
4.3.1. Діалог як підхід до трансформації конфлікту в громаді	41
4.3.2. Принципи ведення діалогу (за К.Ліндел)	42
4.4. Фасилітація та модерація у процесі діалогу	43
4.4.1. Хто такий фасилітатор/модератор?	43
4.4.2. Трикутник успіху процесу фасилітації/модерації	45
4.4.3. Ключові етапи фасилітованого процесу	47
4.4.4. Окремі інструменти фасилітації	48
КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ ТА ЛІТЕРАТУРА	59
Додаток 1. СТАТТЯ ІЗ ОФІЦІЙНОГО САЙТУ МІСТА ДОМБРОВА ГУРНІЧА «ГРОМАДСЬКИЙ БЮДЖЕТ 2.0»	61
Додаток 2. РОЗПОРЯДЖЕННЯ ВІД 12 ЧЕРВНЯ 2017 РОКУ № 983/17 МІСЬКОГО ГОЛОВИ ГДАНСЬКА «ПРО ПРОВЕДЕННЯ НА ТЕРИТОРІЇ МІСТА ГДАНСЬК КОНСУЛЬТАЦІЙ З ГРОМАДОЮ НА ТЕМУ «ЯК ПІДТРИМУВАТИ ГРОМАДЯНСЬКУ АКТИВНІСТЬ У ГДАНСЬКУ?»	65
Додаток 3. РОЗПОРЯДЖЕННЯ ВІД 4 ВЕРЕСНЯ 2014 РОКУ № 156/XLIII/2014 МІСЬКОЇ РАДИ МІСТА ЛЮБЛІН «ПРО ВИЗНАЧЕННЯ ПОРЯДКУ І ДЕТАЛЬНИХ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ ЗАЯВОК НА РЕАЛІЗАЦІЮ ГРОМАДСЬКОГО (ПУБЛІЧНОГО) ЗАВДАННЯ В РАМКАХ МІСЦЕВОЇ (ЛОКАЛЬНОЇ) ІНІЦІАТИВИ»	67
Додаток 4. ФОНД СОЛТИСТВА «КРОК ЗА КРОКОМ». АДМІНПУТІВНИК	69
Додаток 5. СЦЕНАРІЙ ПРОВЕДЕННЯ ЗАХОДУ «МАРАФОН НАПИСАННЯ ПРОЄКТІВ ГРОМАДСЬКОГО БЮДЖЕТУ». ДОСВІД М.ЛОДЗЬ (ПОЛЬЩА)	73
Додаток 6. СЦЕНАРІЙ ПРОВЕДЕННЯ ЗАХОДУ «ЗУСТРІЧІ ІЗ ШКОЛЯРАМИ» У РАМКАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ГРОМАДСЬКОГО БЮДЖЕТУ. ДОСВІД М.ЛОДЗЬ (ПОЛЬЩА)	81
Додаток 7. ПЛАНУВАННЯ ЗУСТРІЧІ	87
АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ ПОСІБНИКА	90

ВСТУП

Серед найважливіших питань, які викликають дискусії у сучасних демократичних країнах – це питання віддаленості громадян від політичних процесів. У цьому контексті громадянське суспільство є важливим елементом забезпечення людям альтернативного шляху домогтися того, щоб їхній голос був почутий і щоб вони могли працювати на користь суспільства.

У цих рекомендаціях пропонуються основні підходи до організації партиципативних процесів та фасилітації заходів. Ці підходи базуються на діалогічних принципах, що забезпечує рівні можливості та відповідальність. В організації діалогового підходу є два важливі процеси. Перший – це організаційна підготовка участі мешканців, партиципативні процеси, що включають інформування, консультування, діалог та партнерство. Другий – фасилітація заходів, яка дозволяє розкрити потенціал участі мешканців та створити простір, де думка кожного буде важливою.

У рекомендаціях також йдеться про стовпи, на яких ґрунтуються процеси участі, матрицю взаємодії та багато інших методологічних речей. Ми акцентуємо на тому, що процес є важливий і становить основні підвалини взаємодії. Проте він не повинен бути самоціллю, а має допомагати усвідомити цінності сучасного суспільства та говорити про такі речі: взаємодопомога, інклюзивність, згуртованість, соціальна інтеграція.

Рекомендації – це добірка матеріалів, основою якої є результати тренінгового циклу компанії GIZ GmbH у Харкові, Дніпрі та Запоріжжі, а також тематичні міжнародні та українські видання. У цих рекомендаціях особи, які пройшли тренінговий цикл та інші представники органів місцевого самоврядування зможуть знайти систематизований матеріал про партисипацію та фасилітацію. Інформація із цих рекомендацій виходить за рамки формального підходу та показує більш широкий та гнучкий погляд на участь.

У рекомендаціях вживаються терміни, зазначені нижче.

Партиципація – багатосторонній процес взаємодії, який включає участь різних груп зацікавлених сторін для вироблення комплексного, стратегічного рішення проблеми. У цих рекомендаціях партиципацію розглянуто як унікальну можливість для органів влади та мешканців відповідної території бути почутими, поінформованими та організувати взаємодію у напрямку консультування, діалогу та прийняття рішення. Оскільки термін походить від англійського *participate* – «брати участь», то і в тексті рекомендацій, і в спілкуванні з іншими фахівцями можуть траплятися семантичні варіанти «партисипація» чи словосполучення «партисипативні заходи», «учасницькі заходи», «заходи за участю громади» та подібні до них.

Фасилітація – це професійна організація процесу групової роботи, спрямована на прояснення і досягнення групою поставлених цілей у такий спосіб, що дозволяє налагоджувати, зберігати, підтримувати, відновлювати та розвивати відносини між учасниками. Процес фасилітації сприяє підвищенню ефективності групової роботи, залученню учасників, розкриттю їхнього потенціалу. Фасилітатор допомагає учасникам порозумітися у темі або задачі, яка винесена на обговорення.

Модерація – професійна організація процесу групової роботи з визначеною метою та структурою. Процес модерації сприяє прийняттю рішення, коли немає сильних наявних протиріч, а час є обмеженим. Модератор організовує процес обговорення (час, послідовність питань або виступів) і керує ним.

Який зв'язок між цими процесами? Перш за все, без якісної організації партиципативного процесу неможливо якісно підготувати фасилітацію заходу, оскільки контекст даної проблематики, інформованість учасників і учасниць, попередні консультації мають безпосередній вплив на простір взаємодії. З іншого боку, вдало підготовлений процес не має сенсу в розумінні організації партнерства без якісної фасилітації, коли важливим є те, щоб думка кожного була почутою.

На нашу думку, органи місцевого самоврядування та громадські організації стоять на порозі організації якісних партиципативних процесів, на що вказує чотирирічний успішний досвід реалізації громадського бюджету в Україні.

Рекомендації мають на меті допомогти читачам усвідомити важливість партиципації, започаткувати відповідні практики та проводити учасницькі заходи, застосовуючи різні методи фасилітації.

Також необхідно зауважити, що не в усіх ситуаціях буде достатньо погортати сторінки цих рекомендацій, щоб процес відбувся легко і результативно, оскільки відносини між учасниками можуть бути настільки складними, що без додаткових професійних знань та фасилітаційного досвіду захід виявиться невдалим.

Нижче перераховані типові ситуації, на які ці рекомендації не поширюються.

1. Коли є ознаки кримінального злочину в ситуації. Партиципативні практики не можуть використовуватися для уникнення відповідальності.
2. Коли ситуація кризова і вимагає термінового прийняття рішення. Партиципативні практики вимагають певного часу, залучення різних груп людей.
3. Коли та чи інша форма громадського обговорення може бути використана у політичних цілях (політична маніпуляція громадськими процесами прийняття рішень).
4. Коли ситуація знаходиться у «глухому куті», де різні учасники не мають довіри один до одного і не готові навіть до спроб комунікації. В таких випадках варто залучати досвідчених фасилітаторів, які допоможуть розпочати будувати довіру та комунікацію.
5. Коли конфліктна ситуація має джерела або чинники, що виходять далеко за межі видимого питання чи громади. В таких випадках потрібен комплекс заходів, що також виходять за межі даних рекомендацій.
6. Коли питання виходить за межі компетенції громади чи органу місцевого самоврядування. В такій ситуації застосування фасилітації та модерації можливе з метою визначення меж компетенцій та наявних у цих межах ресурсів, але може виявитися недостатнім для прийняття рішень.

***З повагою та побажанням успіхів
команда авторів***

Розділ І.

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ПАРТИЦИПАЦІЇ

1.1. Філософія партиципації

Діалог та партнерські відносини – наступна сходинка у взаємодії влади із мешканцями після інформування і консультування. Під час взаємодії представники влади спільно із мешканцями обговорюють і розглядають різні варіанти розвитку подій та приймають спільні рішення. Існують різноманітні практики їх спільного прийняття: локальна ініціатива, громадянська панель, громадський бюджет. У рекомендаціях особлива увага буде приділятися тим речам, які забезпечують справжню участь. Адже лише тоді можна буде відчувати переваги та користь від партиципації.

1.1.1. Принципи партиципації

Організація International Association for Public Participation (IAP2), міжнародний лідер із залучення громадськості, розробила три опори для ефективних процесів партиципації. Створені завдяки широкому міжнародному внеску та досвіду, ці стовпи перетинають національні, культурні та релігійні кордони і становлять основу процесів партиципації, які відображають інтереси та проблеми всіх зацікавлених сторін:

1. Спектр участі громадськості допомагає групам визначати роль громадськості в процесі партиципації.
2. Основні цінності партиципації визначають очікування учасників та процес участі.
3. Етичний кодекс – це сукупність принципів, які керують діями практиків партиципації та підвищують цілісність партиципативного процесу.

Згідно з дослідженнями зазначеної вище організації, процес суспільної партиципації має акумулювати такі принципи:

- ▲ вільний доступ до включення у процес прийняття рішень;
- ▲ включення громадян повинно реально впливати на вирішення питання;
- ▲ надання можливості готувати та приймати сталі рішення, які базуються на визначенні потреб;
- ▲ надання можливості включення у процес кожному учаснику в залежності від бажання та можливості участі;
- ▲ надання інформації про те, яким чином можна включитися;
- ▲ постійне спілкування з учасниками та інформування про їх вплив на результат.

Як уже зазначалося у вступі, в Запоріжжі, Харкові та Дніпрі, за ініціативи та за супроводу компанії GIZ, відбулася низка тренінгів з партиципації та фасилітації. Учасники груп шляхом досягнення консенсусу знаходили відповідь на питання «Які цінності повинні бути в основі партиципативних практик». Результати обговорень наводяться нижче у таблиці та пропонуються до використання під час обговорення цінностей.

Таблиця 1.1.

Цінності в основі партиципативних практик за результатами обговорень на тренінгах

Запоріжжя	Харків	Дніпро
- Професіоналізм та компетентність усіх учасників процесу - Прозорість і відкритість усіх етапів процесу - Ефективна комунікація між учасниками процесу - Довіра та взаємоповага між учасниками процесу - Робота на позитивний результат - Формування активної громади	- Відкритість, доступність та прозорість інформації для громади - Взаємна відповідальність учасників процесу за результат - Консолідована згуртована робота задля досягнення вигоди більшості - Довіра та взаєморозуміння між учасниками процесу - Активність та залученість стейкхолдерів до процесу - Доступність та створення умов до самореалізації - Рівноправна комунікація усіх учасників процесу	- Суспільний інтерес - Відкритість - Взаємовідповідальність - Толерантність - Соціальна рівність - Громадська свідомість

1.1.2. Переваги партиципації

Нижче читачам пропонується розглянути переваги спільної участі на прикладі чотирирічного досвіду реалізації громадського бюджету, оскільки він є партиципативною практикою, яка передбачає якісно новий підхід до організації інформування, консультування і спільної участі. Переваги можна визначити за такими напрямками: переваги безпосередньо для мешканців, переваги для організації менеджменту в органах місцевої влади та переваги організації діалогової взаємодії.

Переваги для мешканців:

- мешканці знають і розуміють наміри місцевих органів влади;
- мешканці залучаються до процесу обмірковування рішення, розробки стратегії, і в подальшому стають частиною такого рішення;
- мешканці є не пасивними користувачами послуг, а активними суб'єктами змін.

Переваги для організації менеджменту в органах місцевої влади:

- дозволяє ретельніше виявляти місцеві потреби;
- надає можливість швидко отримувати реакцію на проблеми, що з'являються, та можливість ефективного спілкування для пошуку їх вирішення;
- для вирішення проблем використовуються реальні та потенційні місцеві ресурси, зокрема, різноманітні компетенції, вміння та навички людей, організацій чи установ.

Організація діалогової взаємодії:

- будується культура діалогу та творчості/креативності;
- запобігає виникненню потенційних конфліктів в майбутньому, зокрема навколо болючих проблем, і допомагає їх вирішувати у конструктивний спосіб;
- сприяє взаємній підтримці влади і громадян у процесі спільного прийняття рішень.

Оцінка впливу партиципативних процесів на суспільно-політичне життя громади дозволяє дослідити трансформацію політичної культури суспільства, зростання соціальної мобільності, прозорості

державних органів та якості виконання публічних завдань. Партиципація сприяє появі генерації лідерів на місцевому рівні та створює нові можливості для активістів, ініціативних груп, організацій громадянського суспільства, а організація процесу з боку місцевої влади надає можливість отримати нові компетенції та навички, підвищити рівень кваліфікації працівників місцевого самоврядування. Таким чином, вона дозволяє більш оперативно реагувати на найбільш гострі проблеми у житті міста, а поступове збільшення відкритості влади та моніторинг виконання владних завдань з боку громади зменшує корупційні ризики.

Соціальна згуртованість та інтеграція різноманітних соціальних груп у суспільний простір дає змогу не знайомим раніше людям об'єднатися навколо спільних ідей та інтересів, що формує активне суспільство в громаді, сприяє діалогу та співпраці між громадою та місцевою владою.

1.2. Нормативне забезпечення громадської участі

Участь громадян в управлінні місцевими справами є однією з ключових складових місцевого самоврядування, на основі чого ґрунтується існування багатьох форм впливу на процес ухвалення управлінських рішень на місцевому рівні. Важливою є трансформація свідомості населення від споживачів суспільних благ до активних членів громади. В Конституції України та Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» закладені підвалини здійснення основних демократичних форм прямої участі громади у вирішенні питань місцевого значення.

Конституція України (ст. 140) проголошує первинним суб'єктом місцевого самоврядування територіальну громаду як самоорганізовану спільноту громадян, що об'єднані за ознакою постійного проживання з метою задоволення в межах закону своїх колективних потреб і запитів та захисту своїх законних прав та інтересів. У цій же статті Конституції встановлено два способи здійснення місцевого самоврядування територіальною громадою. Йдеться про безпосередні (прямі) й опосередковані способи. Опосередкований спосіб – це звичний для України спосіб управління на місцях через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи.

Деякі можливі форми безпосереднього здійснення місцевого самоврядування територіальною громадою як первинним суб'єктом місцевого самоврядування й основним носієм його функцій і повноважень визначає Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який дає загальне правове визначення таких форм безпосереднього здійснення місцевого самоврядування як місцеві референдуми, загальні збори громадян, місцеві ініціативи, органи самоорганізації населення. Окреме місце в забезпеченні участі громадян і територіальної громади в здійсненні місцевого самоврядування займає статут територіальної громади. Закон не встановлює повного переліку форм участі громадян і територіальних громад у місцевому самоврядуванні. Творчість територіальних громад як у нашій державі, так і за кордоном дає приклади різноманітних форм участі громадськості у місцевому управлінні.

Українське законодавство визначає чимало різноманітних форм та процедур здійснення місцевої демократії, найбільш розповсюдженими серед яких є наступні:

- ▲ участь у виборах,
- ▲ громадські слухання,
- ▲ індивідуальні або колективні звернення громадян,
- ▲ доручення виборців,
- ▲ громадські експертизи,
- ▲ громадські ради,
- ▲ консультації з громадськістю тощо.

Громадські слухання регламентуються виключно статутами територіальних громад, загальні збори – законодавством і статутами, місцеві ініціативи – представницьким органом (положенням) або статутом територіальної громади. Таким чином, статут територіальної громади є одним з ключових нормативних документів, який має врегульовувати порядок участі населення у вирішенні місцевих справ. Враховуючи, що статuti територіальних громад на сьогодні запроваджені далеко не в усіх громадах, важливою складовою практичного засвоєння інструментів місцевої демократії є розробка та реалізація відповідних процедур і норм безпосередньо у громадах.

Нормативні акти, які визначають процес інформування та консультування:

- ▲ Конституція України;
- ▲ Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»;
- ▲ Закон України «Про звернення громадян»;
- ▲ Закон України «Про органи самоорганізації населення»;
- ▲ Закон України «Про статус депутатів місцевих рад»;
- ▲ Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»;
- ▲ Закон України «Про доступ до публічної інформації»;
- ▲ Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 року № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»;
- ▲ Постанова Кабінету Міністрів України від 25 травня 2011 року № 555 «Про затвердження Порядку проведення громадських слухань щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проєктів містобудівної документації на місцевому рівні»;
- ▲ Постанова Кабінету Міністрів України від 29 червня 2011 року № 771 «Про затвердження Порядку залучення громадськості до обговорення питань щодо прийняття рішень, які можуть впливати на стан довкілля»;
- ▲ Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 листопада 2007 року № 1035 «Про схвалення Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства»;
- ▲ нормативне забезпечення громадської участі.

1.3. Структура партиципації

1.3.1. Рівні участі

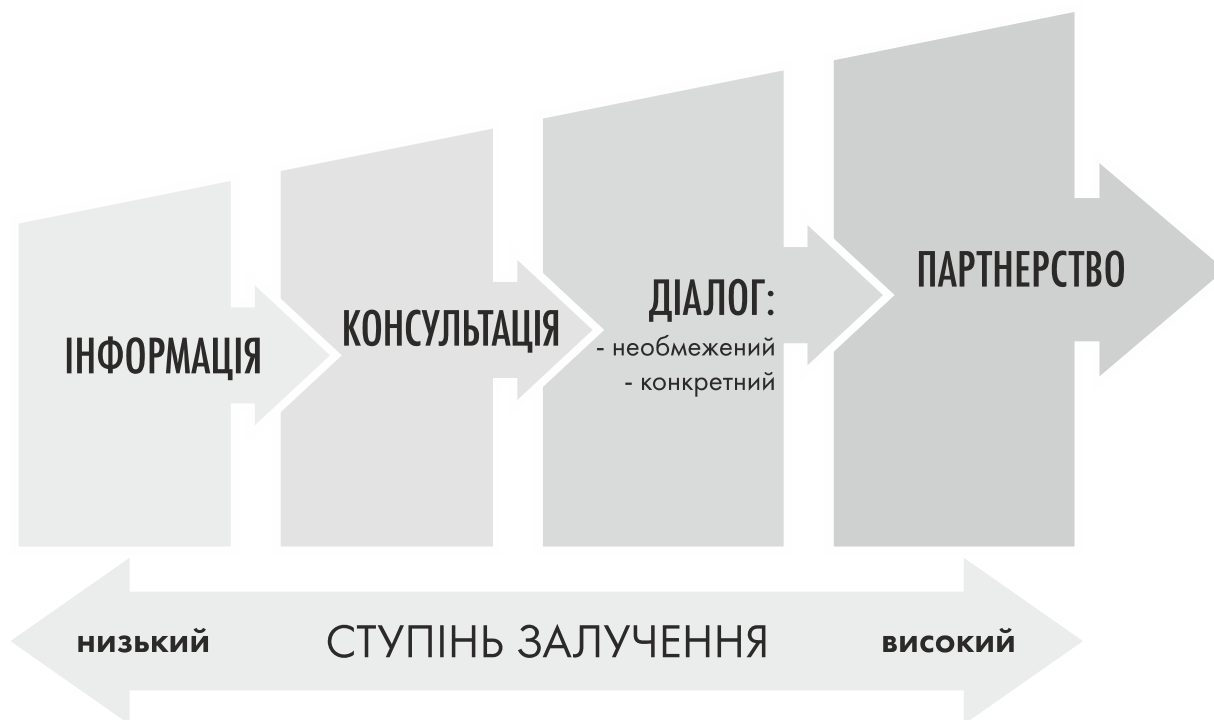
Інформування здійснюється офіційними та популярними каналами комунікації, серед яких, наприклад, засоби масової інформації або соціальні мережі. Під час консультування влада надає громадянам можливість висловлювати свою думку стосовно запланованих дій. Думки, пропозиції та ідеї, які висловили мешканці, не обов'язково враховуються представниками влади під час затвердження рішення. Консультування є добровільним. Громадянська партиципація полягає в передачі громадянам частини компетенцій та відповідальності стосовно рішень, які приймаються або дій та заходів, які проводяться.

Громадянська партиципація включає:

- ▲ партиципацію, тобто участь в подіях, які безпосередньо стосуються громадян, можливість висловлювати свою думку, залучати людей до процесу прийняття рішень та брати участь в їх реалізації;
- ▲ громадянськість, тобто те, що стосується громадян, базується на спілкуванні з владою і зосереджується на взаємній підтримці влади і громадян у процесі спільного прийняття рішень.

Рівень участі мешканців на різних етапах процесу прийняття політичних рішень може змінюватися в залежності від інтенсивності залучення. У Кодексі кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень, який ухвалений Конференцією міжнародних неурядових організацій Ради Європи на засіданні 1 жовтня 2009 року визначається чотири рівні участі: інформація, консультація, діалог та партнерство¹.

Схема 1.1.
Рівні участі мешканців у процесі прийняття рішень



Чому ми приділяємо увагу інформуванню, консультуванню, діалогу та партнерству? Часто у партиципативних практиках ми стикаємося з цими процесами: коли потрібно проконсультуватися із різними соціальними групами під час складання процедури громадського бюджету, проінформувати жителів про оголошення подання проєктів та результати голосування тощо. Варто пам'ятати про необхідність своєчасного залучення.

Консультації із мешканцями є частиною процесу партиципації. Під час підготовки положення, внесення змін до програми робоча група консультується із мешканцями. Ці консультації полягають у вивченні перспектив і потреб інших, у спільному пошуку конкретних рішень і дій; зрештою, у переконанні, що метою цих дій є спільне благо. Зробити більш доступними правила консультацій – один із кроків у напрямку плідного партиципативного процесу.

Наведемо сім принципів, які зазначені у Каноні місцевих громадських консультацій².

1. **Добрі наміри:** консультації проводяться у формі громадського діалогу. Сторони слухають одна одну, демонструючи бажання зрозуміти відмінні позиції.
2. **Координація:** за проведення консультацій має бути визначена відповідальна особа або структурний підрозділ.

¹ <https://rm.coe.int/16802eeddb>

² http://pauci.org/upload/files/2_konsultacje_kanon_ua.pdf

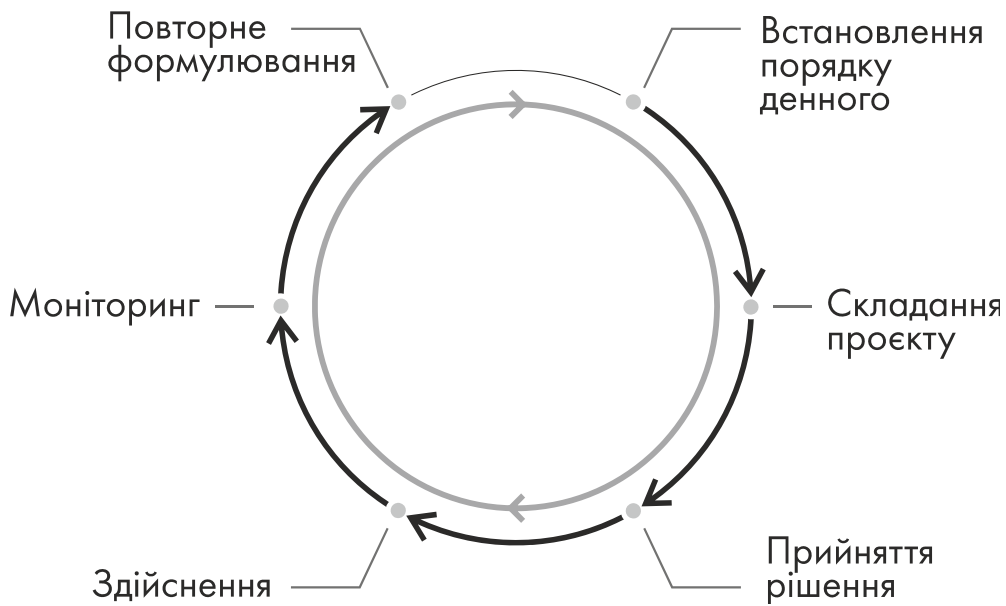
3. **Доступність:** кожен зацікавлений темою повинен мати змогу дізнатися про консультації та висловити під час них свою думку.
4. **Прозорість:** інформація про мету, правила, процедуру і результат консультацій має бути загальнодоступною. Має бути зрозуміло, хто які погляди представляє.
5. **Право на відповідь:** кожен, хто висловить свою думку, має право на змістовну відповідь у визначені терміни, проте це не виключає узагальнених відповідей.
6. **Передбачуваність:** консультації слід проводити від початку законодавчого процесу. Їх слід проводити відповідно до плану і на підставі зрозумілих правил.
7. **Повага до суспільного блага:** хоч окремі учасники консультацій мають право представляти власний інтерес, кінцеві рішення, що будуть прийняті в результаті проведених консультацій, повинні відображати загальний інтерес і спільне благо.

1.3.2. Етапи прийняття рішення

У контексті розгляду питань, пов'язаних із процесами інформування, консультування та спільного прийняття рішення, важливим є послідовність здійснення різних етапів прийняття рішення. Коротко охарактеризуємо кожен із них.

1. **Встановлення порядку денного.** Встановлюється органами місцевого самоврядування. На цьому етапі завдання громадських організацій полягає в тому, щоб в ім'я колективного інтересу впливати на тих, хто приймає рішення. Обов'язком органів місцевого самоврядування є забезпечення всіх зацікавлених сторін актуальною, точною та своєчасною інформацією у прийнятному форматі.
2. **Складання проєкту політики.** Органи місцевого самоврядування зазвичай мають добре відпрацьовані методи складання проєкту політики. Тут неурядові організації часто залучаються в такі сфери, як виявлення проблем, надання варіантів рішень та обґрунтування обраної ними пропозиції за допомогою інтерв'ю або досліджень. Розширення можливостей для проведення консультацій повинне бути ключовим елементом на цьому етапі, як і різні форми діалогу для збирання пропозицій від головних учасників.
3. **Прийняття рішень.** Проєкти нормативних актів та пропозиції повинні бути відкриті для впливу та участі неурядових організацій. Органи державної влади повинні оцінити різні точки зору та думки перед тим, як прийняти рішення. На цьому етапі консультація є основою для вироблення конструктивного рішення.
4. **Здійснення політики.** Більша частина роботи, яка здійснюється неурядовими організаціями на попередніх етапах, спрямована на те, щоб вплинути на втілення в життя рішення. Ця фаза особливо важлива для забезпечення отримання запланованого результату. На цьому етапі важливим є доступ до зрозумілої та прозорої інформації щодо очікувань та можливостей так само, як і активне партнерство.
5. **Моніторинг.** На цьому етапі роль неурядових організацій полягає у моніторингу та оцінці результатів реалізованої політики. Важливо мати ефективну та прозору систему моніторингу, яка гарантує виконання поставлених цілей політики або програми.
6. **Повторне формулювання.** Дані, які були отримані шляхом оцінки реалізації політики, відповідно до зростаючих потреб суспільства, часто вимагають повторного формулювання
7. **політики.** Воно повинно ґрунтуватися на доступі до інформації та можливостях проведення діалогу з метою виявлення потреб та реалізації ініціатив. Повторне формулювання спричиняє початок повторного кола процесу прийняття рішень.

Схема 1.2.
Етапи прийняття рішення



1.3.3. Матриця партиципації

На початку цього розділу були розглянуті питання організації інформування, консультування, діалогу та партнерства (Схема 1.1.). Проте, щоб перейти до розгляду матриці партиципації, яка пропонує визначати конкретні форми взаємодії в залежності від етапу прийняття рішення та різних рівнів участі, пропонуємо детальніше зупинитися на визначенні рівнів участі.

Інформація. Відносно низький рівень участі, який зазвичай складається з одностороннього надання інформації від органів влади, де не потрібно і не очікується взаємодії або участі громадських організацій та мешканців.

Консультації. Органи місцевого самоврядування просять громадськість висловити думку стосовно конкретного політичного питання або політичного процесу. Ініціаторами та авторами тем є органи місцевого самоврядування, а не громадська організація.

Діалог. Будь-яка зі сторін може ініціювати діалог, який, в свою чергу, може бути широким або ґрунтуватися на основі співробітництва. Широкий діалог – це двостороннє спілкування, що ґрунтується на взаємних інтересах та потенційно спільних цілях з метою забезпечення постійного обміну думками, які виражають глибинні потреби груп. Його межі можуть коливатись від відкритих громадських слухань до спеціалізованих нарад між громадськістю та органами влади.

Діалог на основі співпраці базується на взаємних інтересах стосовно окремого політичного процесу. Такий діалог зазвичай веде до вироблення спільної рекомендації, стратегії або законопроекту. Діалог на основі співробітництва є більш результативним, ніж широкий діалог, оскільки він складається зі спільних, як правило, частих і регулярних зустрічей та має на меті розробку основних політичних стратегій і часто призводить до узгоджених результатів.

Партнерство. Це найвищий рівень залучення, де громадськість та органи влади тісно співпрацюють, у той час як громадські організації продовжують бути незалежними, мають право проводити кампанії та діяти незалежно від партнерських відносин. Партнерство може включати такі

заходи, як делегування неурядовим організаціям конкретного завдання, наприклад, у сфері надання послуг, а також форуми участі та створення органів із прийняття спільних рішень, включаючи питання фінансового забезпечення.

Саме для того, щоб проілюструвати і пояснити існуючий зв'язок, матриця, наведена нижче, візуалізує етапи процесу прийняття політичних рішень та їх зв'язок з рівнем залучення. Вона ґрунтується на кращій практиці та прикладах, наданих громадянським суспільством на території всієї Європи, і має на меті залучити до діяльності та зміцнити взаємодію між громадянами, неурядовими організаціями та органами влади.

На кожному етапі процесу прийняття рішень (зліва направо) існують різні рівні залучення неурядових організацій (згори донизу). Передбачається, що етапи процесу прийняття політичних рішень можуть бути застосовані в Європі до будь-якого контексту – від місцевого до національного. Як вже зазначалося, ступінь залучення на кожному етапі процесу прийняття рішень може варіюватися від низького до високого, і передбачається, що запропоновані інструменти будуть використовуватися для реалізації різних способів участі.

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

Матриця ілюструє взаємозалежні аспекти участі в процесі прийняття рішень. Цей приклад показує, як згадані вище інструменти дозволяють досягти наміченого рівня залучення на кожному етапі процесу прийняття рішень.

Таблиця 1.2.
Матриця партиципації

Етапи процесу прийняття політичних рішень/Рівні залучення	Встановлення порядку денного	Складання проекту	Прийняття рішення	Здійснення	Моніторинг	Повторне формулювання
Інформація	Простий та відкритий доступ до інформації Дослідження Проведення кампаній та лобювання Вебсайт ключових документів	Відкритий та безкоштовний доступ до політичної документації Вебсайт ключових документів Проведення кампаній та лобювання Вебмовлення Внесок досліджень	Проведення кампаній та лобювання	Відкритий доступ до інформації Вебсайт для доступу до інформації Розсилка на електронну пошту «Питання—відповіді» Публічно об'явлені тендерні процедури	Відкритий доступ до інформації Збір фактів Оцінка Наукові дослідження	Відкритий доступ до інформації
Консультація	Петиції Консультації в режимі онлайн та за допомогою інших технічних засобів	Слухання та групи питань і відповідей Семінари експертів Багатосторонні комітети і консультативні органи	Відкрите пленарне засідання чи засідання комітетів	Заходи, конференції, форуми та семінари	Механізми зворотного зв'язку	Конференції або наради Онлайн-консультації
Діалог	Слухання та публічні форуми Форуми громадян та майбутні наради Контакт з ключовим представником урядових органів	Слухання та групи питань і відповідей Семінари експертів Багатосторонні комітети і консультативні органи	Відкрите пленарне засідання чи засідання комітетів	Семінари з управління потенціалом Тренінгові семінари	Робоча група або комітет	Семінари та дискусійні форуми
Партнерство	Робоча група або комітет	Спільне складання проекту	Спільне прийняття рішень	Стратегічне партнерство	Робоча група або комітет	Робоча група або комітет

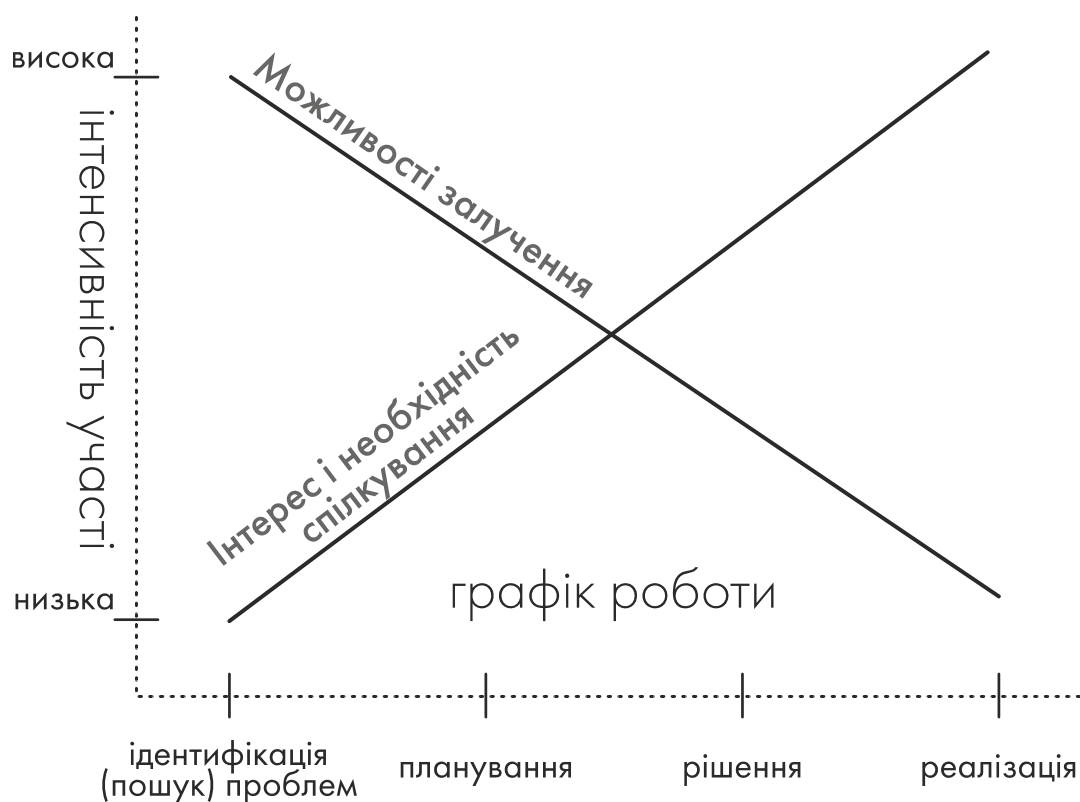
1.4. Передумови ефективної партиципації

1.4.1. Теорія раннього залучення

Різні форми залучення можуть компенсувати зменшення можливостей участі громадян у процесі впровадження проекту. Коли проект приходить до етапу реалізації, інтерес та потреба в спілкуванні зростають, але зменшуються можливості залучення та впливу. Серед іншого це пов'язано з відповідальністю за остаточне рішення, яке все ще залишається за владою. Використовуючи комбінацію різних формальних та, зокрема, неформальних форм участі протягом усього циклу проекту, є можливість залучення до нього місцевого населення.

На схемі ми бачимо, що підвищуючи можливості участі на різних етапах реалізації проекту, ми заохочуємо та мотивуємо мешканців до участі³.

Схема 1.3.
Парадокс партиципації



1.4.2. Чинники успішної участі

Перед запровадженням партиципативного процесу пропонується обговорити чотири принципи, які необхідні для успішного запровадження та функціонування партиципативних практик:

1. **Участь.** Громадські організації збирають і поширюють погляди громадян. Це цінний вклад у процес прийняття політичних рішень, зміцнення якості, розуміння і довгострокової реалізації політичних ініціатив.
2. **Довіра.** Відкрите і демократичне суспільство засноване на чесній взаємодії між учасниками та секторами. Хоч громадські організації та органи державної влади покликані відігравати різні ролі, їх спільна мета щодо покращення життя людей може бути успішно досягнута лише у тому разі, якщо вона буде ґрунтуватися на довірі, яка передбачає прозорість, повагу та взаємну надійність сторін.
3. **Підзвітність і прозорість.** Діяльність на підтримку громадських інтересів вимагає відкритості, відповідальності, ясності та підзвітності як з боку громадських організацій, так і з боку органів влади при дотриманні принципів прозорості на всіх етапах.
4. **Незалежність.** Громадські організації повинні бути визнані як вільні і незалежні органи відносно їх цілей та діяльності.

³ <https://citizensrail.org/wp-content/uploads/2015/11/foundations1.html>

Проаналізувавши та узагальнивши результати роботи груп, які працювали у напрямку партиципації та фасилітації у трьох містах, були виокремлені наступні передумови запровадження партиципативних практик:

- ▲ згода на реалізацію практики керівництва громади;
- ▲ розпорядження голови громади про створення робочої групи щодо розробки положення про партиципативну практику;
- ▲ норма у законодавстві, яка регламентує впровадження та реалізацію практики;
- ▲ створення робочої групи із зацікавлених представників органів влади та громадськості;
- ▲ проведення аналізу території;
- ▲ прийняття рішення виконавчого комітету про початок процесу;
- ▲ проведення опитування населення щодо обраного методу;
- ▲ проведення інформаційної кампанії про початок застосування практики;
- ▲ проведення зборів з обговорення ідей;
- ▲ створення прозорих та конкретних процедур реалізації партиципативної практики;
- ▲ тривала та стійка підтримка;
- ▲ створення спільного постійного простору для діалогу і співпраці.

1.4.3. Оцінка викликів

Також важливо оцінити потенційні виклики і ризики.

Таблиця 1.3.

Типові виклики при реалізації партиципаторних практик (на прикладі Громадського бюджету)

Типові виклики	Можливі рішення
Голова громади або депутати не зацікавлені у впровадженні	▲ підготувати аргументи щодо важливості впровадження для громади; ▲ запропонувати пілотну версію в межах однієї установи (будинку культури, відділу культури, школи тощо); ▲ показати позитивний досвід громад, де успішно запроваджується.
Недостатньо організоване консультування та інформування	▲ провести ретельну оцінку і аналіз для з'ясування неефективних елементів консультативної та інформаційної кампанії; ▲ залучити громадські організації та експертів до проведення інформаційної кампанії; ▲ створити на базі бібліотек пункти супроводу та консультації.
Політизація процесу	▲ долучити до процесу всі політичні сили (рівне представництво у робочій групі); ▲ максимальний масштаб інформаційної кампанії, який дозволить мешканцям відслідковувати реалізацію і виявляти можливі зловживання.
Корупція, вплив приватного інтересу	▲ участь у процесі моніторингу і контролю всіх зацікавлених сторін.
На низькому рівні організований менеджмент	▲ підготувати кілька відповідальних осіб, які будуть залучені на різних етапах; ▲ створити ротаційні робочі групи, члени яких змінюються кожні два роки; ▲ визначити відповідальну особу або створити окремий відділ практик партиципації.

Розділ II.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПАРТИЦИПАТОРНОГО ПРОЦЕСУ

2.1. Вступ

Цей розділ дає можливість ознайомитися з практичними кроками із планування та запровадження партиципаторного процесу в громаді. Запропоновані рекомендації передусім орієнтовані на представників органів місцевого самоврядування (далі – ОМС), громадянського суспільства та мешканців, які зацікавлені у ініціюванні обговорення певної проблеми або питання.

2.2. Партиципація: крок за кроком

Пропоновані на схемі 2.1. кроки від ініціювання процесу залучення до оцінки результатів процесу виокремлюють етапи підходу, які можуть бути адаптовані до умов конкретної ситуації.

Схема 2.1.
Партиципаторний процес: крок за кроком



2.2.1. Крок 1. Ініціювання партиципаторного процесу

Мета: визначення доцільності залучення мешканців та різних груп стейкхолдерів до прийняття рішення.

Залучені особи: посадові особи органу місцевого самоврядування, державні службовці, експерти, представники громадянського суспільства.

Дії та методи:

- ▲ формування робочої групи. Доброю практикою є публічне запрошення зацікавлених осіб до складу робочої групи, яке може бути розміщено на вебсторінці ОМС;
- ▲ стартова нарада. Основні питання до обговорення: загальна характеристика проблеми/ситуації, опис контексту, пропозиції щодо термінів прийняття рішення тощо.

Результати:

- ▲ рішення органу влади щодо залучення мешканців (стейкхолдерів) до прийняття рішення стосовно вирішення проблеми (реалізації проєкту);
- ▲ розпорядження щодо створення робочої групи з проведення публічних консультацій (розробки партиципаторного процесу).

Приклади:⁴

Ініціатива	Загальна характеристика ситуації
Творча Арт-Альтанка, м. Павлоград, Дніпропетровська область	Біля районної бібліотеки знаходиться занедбана ділянка. Ініціатива працівників бібліотеки з благоустрою цієї ділянки кілька років не знаходить достатньої підтримки з боку місцевих мешканців та представників ОСББ.
Громадський бюджет м. Пологи, Запорізька область	У місті відсутній такий механізм участі як Громадський бюджет.
Молодіжна Рада Нововодолазької селищної ОТГ, Харківська область	Різний рівень залученості молоді з центру громади (порівняно високий) та округів (низький).

⁴ На основі результатів роботи учасників семінарів з участі та фасилітації в рамках «Ініціативи інфраструктурної програми для України» GIZ, проєкт «Підтримка територіальних громад України у зв'язку зі збільшенням кількості ВПО».

2.2.2. Крок 2. Визначення проблеми/постановка цілі

Мета: дослідження проблеми, вирішення якої потребує залучення мешканців.

Залучені особи: члени робочої групи, запрошені мешканці, стейкхолдери.

Дії/методи:

- ▲ проведення зустрічі. Обговорення може бути проведено у форматі круглого столу, «світового кафе»;
- ▲ основні питання для обговорення: В чому полягає проблема? Де з'явилася проблема? Коли з'явилася проблема? Кого стосується проблема? Як проявляється проблема?;
- ▲ формулювання цілей партиципаторного процесу.

Результати:

- ▲ аналітична (довідна) записка, яка містить опис проблеми та цілі партиципаторного процесу. Документ може бути представлений голові ОМС, членам робочої групи, стейкхолдерам.

Приклади:

Ініціатива «Творча Арт-Альтанка», м. Павлоград, Дніпропетровська область	Дослідження проблеми: місцеві мешканці та представники ОСББ побоюються, що після облаштування, це місце може використовуватися для проведення дозвілля з вираженим негативним характером (хуліганство, наркоманія, пияцтво). Мета: залучення мешканців мікрорайону «40 років жовтня» до перетворення занедбаної прибудинкової території ОСББ (майданчика перед бібліотекою) на комфортне середовище.
Ініціатива «Громадський бюджет м. Пологи», м. Пологи, Запорізька область	Дослідження проблеми: активісти та окремі депутати вже неодноразово висловлювали ідею запровадження партиципаторного бюджетування у місті. Мета: проведення форуму з обговорення впровадження громадського бюджету м. Пологи.
Ініціатива «Молодіжна Рада Нововодолазької селищної ОТГ», Харківська область	Дослідження проблеми: недовіра, незацікавленість молоді, непоінформованість про можливості. Мета: активізація старшокласників шляхом створення молодіжної ради.

2.2.3. Крок 3. Аналіз та менеджмент стейкхолдерів (зацікавлених сторін)

Мета: формування переліку стейкхолдерів та їх дослідження, визначення стратегій роботи зі стейкхолдерами.

Залучені особи: члени робочої групи (посадові особи органів місцевого самоврядування, експерти, представники громадянського суспільства тощо).

Дії/методи:

- ▶ проведення воркшопу з аналізу стейкхолдерів, обговорення стратегій роботи зі стейкхолдерами. Під час дискусії досліджуються відносини (баланс сил) між учасниками вирішення конкретної проблеми, їх відношення до цього питання чи проблеми та один до одного. Може бути здійснено графічне мапування стейкхолдерів. Основні можливі стратегії: ретельне керування/ партнерство; залучення; консультування; інформування; підтримка задоволеності.

Результати:

- ▶ мапа стейкхолдерів (детальніше про аналіз стейкхолдерів йдеться у Розділі IV);
- ▶ таблиця менеджменту стейкхолдерів.

Приклади:



Ініціатива «Творча Арт-Альтанка», м. Павлоград, Дніпропетровська область



Ініціатива «Громадський бюджет м. Пологи», м. Пологи, Запорізька область



Ініціатива «Молодіжна рада Нововодолазької селищної ОТГ», Харківська область

Приклад:

Таблиця менеджменту стейкхолдерів, ініціатива «Творча Арт-Альтанка», м. Павлоград, Дніпропетровська область:

Стейкхолдер	Характеристика (функції, ресурси тощо)	Інтереси	Вплив проєкту на стейкхолдера	Вплив стейкхолдера на проєкт	Зв'язок з іншими стейкхолдерами	Менеджмент стейкхолдерів
ДТЕК, Донори, ПВХ, Підприємці	Наявність фінансових ресурсів	Соціальна відповідальність, позитивний імідж, реклама	Незначний	Забезпечення ресурсами	Зв'язок з місцевою владою	Консультації; інформування; підтримка задоволеності
Місцева влада, відділ культури, тепломережі, агенція економічного розвитку, депутати, інвестиційний відділ, архітектура	Владні установи	Сталий розвиток міста, благоустрій, соціальна інтеграція	Покращення громадського простору	Забезпечення підтримки, надання відповідних дозволів	Значний вплив на всіх стейкхолдерів	Залучення
Мешканці, школи та садочки мікрорайону, внутрішньо переміщені особи, клуби, бібліотеки, рада ветеранів, клуб «Прикордонник», ОСББ	Представляють мешканців, що проживають у мікрорайоні	Місця для дозвілля, правопорядок та безпека, комфорт	Значний	Відіграють ключову роль у проєкті	Сильний зв'язок з владними інституціями	Ретельне керування/ партнерство; залучення

2.2.4. Крок 4. Визначення етапів партиципаторного процесу та вибір інструментів участі (методів залучення)

Мета: розробка плану реалізації партиципаторного процесу.

Залучені особи: члени робочої групи (посадові особи органів місцевого самоврядування, експерти, представники громадянського суспільства тощо).

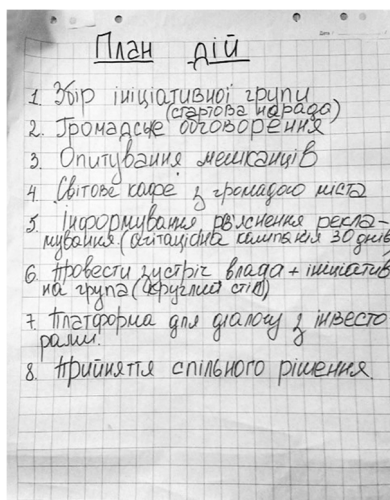
Дії/методи:

- ▶ проведення воркшопу з планування партиципаторного процесу. Проведення SWOT-аналізу;
- ▶ формування матриці партиципації, визначення переліку учасницьких заходів на кожному з етапів прийняття рішення (таблиця 3.2.);
- ▶ підготовка проєкту нормативного акту щодо реалізації партиципаторного процесу.

Результати:

- ▶ нормативно-правовий акт органу місцевого самоврядування щодо плану реалізації партиципаторного процесу.

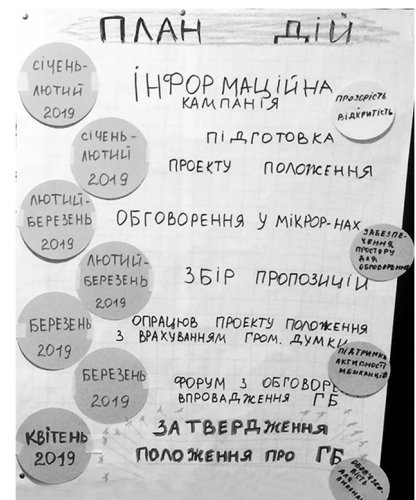
Приклади:



Ініціатива «Творча Арт-Альтанка», м. Павлоград, Дніпропетровська область

Заходи	Термін	Відповідальні
1. Рішення сесії про створення МР + планування	січень 2019	Голова МР, заступники, депутати, МПР
2. Зустріч та інформаційна конференція	лютий 2019	Відділ економіки та інвестицій, МПР
3. Форум з головою ОТГ (старшим керівником) + громада та ініціативна група	лютий 2019	Голова МР, заступники, депутати, МПР
4. Проведення фіналу депутатів до Молодіжної ради	березень 2019	Директор МР, заступники, депутати
5. Розробка для депутатів МР (публіч. обговорення, робота, рішення)	квітень 2019	Відділ економіки та інвестицій, МПР, партія (експерт)
6. Затвердження Регламенту МР	квітень 2019	МПР, МПР
7. Анкетування старшокласників	березень 2019	ВЕР, МПР

Ініціатива «Молодіжна Рада Нововодолазької селищної ОТГ», Харківська область



Ініціатива «Громадський бюджет м. Пологи», м. Пологи, Запорізька область

Приклад:

Матриця партиципації, ініціатива «Громадський бюджет м. Пологи», м. Пологи, Запорізька область

Етапи прийняття рішення/ Рівні залучення	Встановлення порядку денного	Складання проєкту	Прийняття рішення	Здійснення	Моніторинг	Повторне формулювання
Партнерство				Спільний вибір проєктів для реалізації (голосування, консенсус)		Спільна підготовка нової версії положення про громадське бюджетування
Діалог	Спільне рішення про ініціювання громадського бюджетування	Форум із підготовки положення		Воркшопи з підготовки проєктів	Воркшоп з підготовки змін до громадського бюджетування	
Консультування	Збір пропозицій до робочої групи, проєкту положення, інформування про врахування пропозицій	Врахування ідей мешканців		Консультування з авторами про реалізацію проєкту	Анкетування мешканців, форум з оцінки громадського бюджетування	Врахування пропозицій мешканців
Інформування	Оголошення про створення робочої групи, порядок денний сесії з рішенням про громадський бюджет	Інформування про проведення форуму	Інформування про прийняття рішення сесією міської ради	Інформування про початок громадського бюджетування, подання проєктів, голосування, реалізація, моніторинг	Інформування про проведення заходів із оцінки, розміщення анкети	Оприлюднення нової редакції громадського бюджетування з інфографікою

2.2.5. Крок 5. Проведення учасницьких заходів

Мета: залучення мешканців та інших стейкхолдерів до процесу прийняття рішень.

Залучені особи: члени робочої групи, модератори, стейкхолдери.

Дії/методи:

- ▲ реалізація плану заходів;
- ▲ забезпечення зворотного зв'язку від учасників заходів щодо якості проведення заходів (анкети учасників);
- ▲ розробка рекомендації щодо врахування пропозицій у прийнятті рішення.

Результати:

- ▲ звіти за результатами заходів (списки учасників, зафіксовані результати обговорень);
- ▲ рекомендації щодо прийняття рішення з врахування пропозицій стейкхолдерів.

Приклади:

Ініціатива	Перелік заходів
Ініціатива «Творча Арт-Альтанка», м. Павлоград, Дніпропетровська область	▲ Інформування, роз'яснення, рекламування ▲ Громадське обговорення ▲ Опитування мешканців ▲ «Світове кафе» ▲ Круглий стіл «Влада – ініціативна група» ▲ Діалог з інвестором
Ініціатива «Молодіжна Рада Нововодолазької селищної ОТГ», Харківська область	▲ Зустріч та інформування директорів шкіл ▲ Форум з головою ОТГ ▲ Воркшоп для депутатів молодіжної ради ▲ Анкетування старшокласників
Ініціатива «Громадський бюджет м. Пологи», м. Пологи, Запорізька область	▲ Обговорення в мікрорайонах ▲ Збір пропозицій ▲ Форум з обговорення громадського бюджетування

2.2.6. Крок 6. Моніторинг та оцінка результатів

Мета: надання учасникам заходів інформації щодо врахування їх пропозицій у прийнятті рішення;

Залучені особи: члени робочої групи (посадові особи органів місцевого самоврядування, експерти, представники громадянського суспільства тощо).

Дії/методи:

- ▲ розсилання учасникам та публікація у ЗМІ звітів за результатами заходів;
- ▲ проведення презентації/обговорення результатів з особами, які приймають рішення (посадовці, депутати).

Результати:

- ▲ доповідна записка за результатами партиципаторного процесу та аналізом врахування громадської думки при прийнятті рішення.

Розділ III.

ПАРТИЦИПАТИВНІ ПРАКТИКИ

3.1. Вступ

Пройшовши кроки з визначення проблем, ключових учасників і провівши аналіз ситуації щодо громадської активності та наявних ресурсів у громаді, можна переходити до вибору практики партиципації. Це може бути цілий процес, такий як громадський бюджет, громадянська панель, так і конкретний захід, який передбачає залучення мешканців.

Цей розділ присвячений партиципативним практикам і заходам, які можна використовувати для організації взаємодії органів влади із активними мешканцями, організаціями громадянського суспільства. Слід відзначити, що для якісної організації інформування, консультування, діалогу та партнерства варто розглянути необхідність використання декількох практик у одній громаді. У цьому контексті існує можливість удосконалення існуючих партиципативних процесів та реалізації їх на рівні комунальних закладів: шкіл, дошкільних навчальних закладів, бібліотек.

3.2. Вибір практики партиципації

Нижче пропонується таблиця, яка описує партиципаційні процеси та учасницькі заходи. Використовуючи її, можна співставити проблематику, наявні ресурси, рівень мотивації та громадської активності. Гарним прикладом буде задокументувати цей намір та проінформувати про нього мешканців громади.

Таблиця 3.1.
Порівняння різних партиципативних процесів
(засновуючись на досвіді українських та польських громад)

Назва процесу	Тривалість	На що спрямована	Учасницькі заходи
Громадський бюджет	2 роки	Підвищення активності мешканців, вирішення інфраструктурних проблем	▲ Форуми і марафони написання проєктів ▲ Форуми із оцінки ▲ Навчання місцевих модераторів ▲ Обговорення пріоритетів, створення мапи потреб громади
Громадський бюджет 2.0 із використанням діалогового підходу	2 роки	Деліберация, обговорення місцевих проблем, інклюзивне включення різних соціальних груп	▲ Представлення ідей ▲ Районні форуми мешканців
Громадянська панель	1 рік	Активізація мешканців у вирішенні різнопланових питань, використовуючи знання та досвід експертів	▲ Зустрічі з експертами ▲ Фасилітація у прийнятті рішення
Локальна ініціатива	1 рік	Вирішення інфраструктурних проблем, залучення жителів до участі	▲ Зустріч ініціативної групи
Фонд солтиства	1,5 роки	Об'єднання мешканців малих сіл навколо ідеї	▲ Зустріч щодо оголошення ідей ▲ Зустріч щодо вибору проєкту

3.2.1. Громадський бюджет

Визначення:

Громадський бюджет – демократичний процес обговорення та прийняття рішень, в якому кожна мешканка та кожний мешканець громади вирішує, як витратити частину міського або іншого публічного бюджету. Громадський бюджет – це особливий спосіб залучення людей до спільного створення бюджету, пов'язаного з територією, яка безпосередньо стосується них.

Масштаб:

Масштаб громадського бюджету може бути дуже різним: від визначення бюджету всього міста та його пріоритетів до створення переліку та ієрархії витрат у рамках установи або програми для конкретної групи людей.

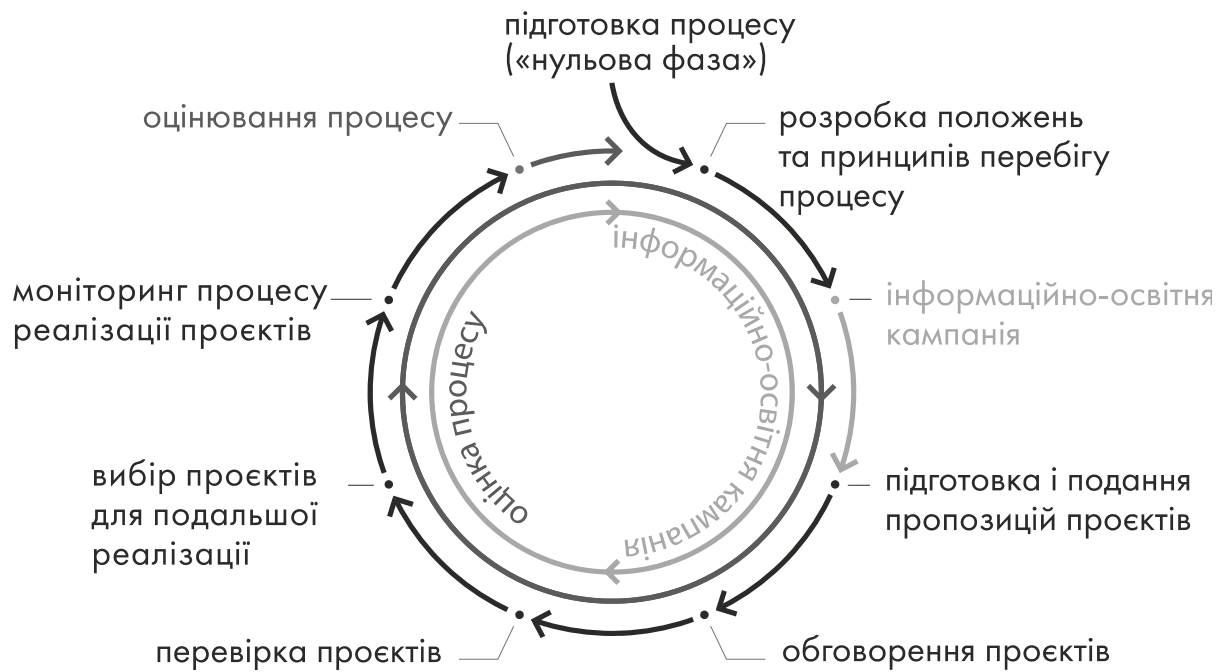
Переваги:

Окрім безпосереднього впливу такої активної участі, яка відповідає реальним потребам (розподіл обмежених фінансових ресурсів), використання даного методу також дає інші, довгострокові результати. Один з них полягає у зміцненні довіри до місцевої влади, прозорості прийнятих рішень та створенні законності для подальшої діяльності, пов'язаної з видатками.

Етапи:

Назва	Суть	Термін
Підготовчий етап	Аналіз стейкхолдерів, сильних, слабких сторін, підготовка Положення	До двох місяців
Інформаційно-освітня кампанія	Широке інформування мешканців на кожному етапі	Протягом усього періоду реалізації громадського бюджету зі зростанням на етапах «Підготовка та подання проєктів» й «Голосування»
Підготовка і подання проєктів	Консультування органів влади та мешканців щодо підготовки проєктів	Від одного до двох місяців в залежності від досвіду залучення громадян до прийняття рішень на місцях
Перевірка проєктів	Експертна перевірка працівниками органів влади проєктів щодо відповідності низці задокументованих критеріїв	Один – два місяці
Вибір проєктів	Онлайн або офлайн-голосування, консенсусний вибір	Мінімум – 2 тижні, які включають в себе 4 вихідні дні
Реалізація проєктів	Органи влади зобов'язані реалізувати вибрані проєкти, забезпечивши участь автора у реалізації	Протягом наступного фінансового року.
Оцінка і моніторинг	Проведення анкетування, обговорень щодо вироблення змін, які покликані до удосконалення процесу	Після завершення кожного етапу громадського бюджетування, загальна оцінка – після завершення повного циклу громадського бюджету перед початком наступного циклу

Схема 3.1.
«Етапи громадського бюджету»



Громадський бюджет 2.0. Діалоговий підхід (на прикладі реалізації у м. Домброва Гурніча)

Визначення:

Громадський бюджет 2.0 – демократичний процес обговорення та прийняття рішень, в якому кожна мешканка та кожний мешканець громади вирішує, як витратити частину міського бюджету. Громадський бюджет 2.0 ґрунтується на принципах деліберації та широкого обговорення.

Масштаб:

Громадський бюджет 2.0 передбачає обов'язкове розділення території міста або громади на райони.

Переваги:

Крім переваг громадського бюджету, передбачає максимальне включення мешканців у вирішення проблем, планування міського простору, врахування потреб інших соціальних груп.

Етапи:

Назва	Суть	Термін
Виявлення проблем і аналіз ситуації мікрорайону	Діагностика є також спробою визначення проблем і потреб мешканців, слабких і сильних сторін мікрорайону	Квітень
Представлення ідей – зустрічі, що розпочинають процес	За допомогою звичайного бланку кожний мешканець Домброви Гурнічей без огляду на вік може подати ідею розвитку свого або іншого мікрорайону	Квітень
Попередня перевірка ідей	Перевірка форми власності та інвестиційних планів міста стосовно вказаного нерухомого майна з точки зору його відповідності з діючим місцевим планом просторового розвитку	Перша половина травня
Районні форуми мешканців	- презентація поданих в мікрорайоні ідей; - визначення та обговорення найважливіших проблем і потреб мікрорайону, вибір пріоритетів; - доопрацювання ідей і оформлення їх у вигляді проєктів та їх підготовка	Друга половина вересня
Голосування – опціонально	Голосування відбувається лише в тих мікрорайонах, в яких в рамках дискусій, що відбувалися під час районних форумів мешканців, не вдалося дійти згоди	Жовтень

3.2.2. Громадянська панель

Визначення:

Громадянська панель – представницький, консультативний орган місцевих жителів. Як правило, використовується державними установами, зокрема місцевими органами влади та їх партнерами, для визначення місцевих пріоритетів та консультування від мешканців та мешканок з конкретних питань.

Масштаб:

Місто, об'єднана громада, інше територіальне утворення.

Переваги:

Метою роботи групи громадян є розробка конкретних рекомендацій для місцевого самоврядування за попередньою темою, наприклад боротьба зі смогом або адаптація до зміни клімату. Під час засідань на панелі учасники, по-перше, ознайомлюються з обговорюваною темою, беруть участь у зустрічах з експертами та сторонами, зацікавленими у цій темі. Потім вони опрацьовують і обговорюють рекомендації, за які остаточно проголосують – переможці стають обов'язковими для роботи в органі місцевого самоврядування.

Етапи:

Назва	Суть	Термін
Розробка і затвердження програми	Програма стосується організації та проведення зустрічей (обговорення, дискусій) з громадою	Січень – лютий
Вибір учасників	 Ті, хто братимуть участь у зустрічах і дискусіях з громадою на правах експертів;  вибір панелістів	Березень – травень
Інформаційна кампанія	 Інформування про проведення панелі;  підготовка навчально-інформаційних матеріалів	Травень – червень
Консультування	Консультації у формі збору думок і рекомендацій	Початок вересня
Зустрічі	Зустрічі з громадою, обговорення і дискусії (громадянська панель)	Вересень, жовтень
Звітування	Представлення звіту та рекомендацій, отриманих у рамках зустрічей з громадою (громадянська панель)	До кінця листопада

3.2.3. Локальна ініціатива

Визначення:

Форма співпраці міста і його мешканців з метою спільної реалізації громадського (публічного) завдання, скерованого на задоволення потреб громади міста.

Масштаб:

Місто, об'єднана громада, інше територіальне утворення.

Переваги:

Реалізація заходів, спрямованих на задоволення спільних потреб мешканців та поліпшення умов їхнього життя.

Етапи:

Назва	Суть	Термін
Консультації	Перед подачею заявки існує можливість отримання консультації від працівників органу місцевого самоврядування стосовно відповідності змісту заявки формальним вимогам	Січень – лютий
Подання заявки	Може подати кожний мешканець міста безпосередньо або за посередництвом громадської організації чи суб'єктів	Березень
Формальна перевірка	Формальну перевірку поданих заявок здійснюють співробітники органу місцевого самоврядування	Квітень
Оцінювання заявок	Оцінювання заявок здійснюється на основі детальних критеріїв, серед яких: ▲ доцільність реалізації громадського (публічного) завдання з огляду на існуючі потреби мешканців міста; ▲ форма участі мешканців у процесі реалізації завдання, а також розмір власного внеску заявника/заявників; ▲ частка коштів міського бюджету, передбачена на реалізацію завдання; ▲ узгодженість запропонованого завдання з власними завданнями міста, з його стратегічною політикою і документами; ▲ вартість утримання об'єкту/предмету завдання, після завершення процесу реалізації останнього; ▲ сталість реалізованого завдання	Квітень – травень
Остаточний вибір заявок	Остаточний вибір заявок у рамках місцевої (локальної) ініціативи здійснює мер міста	Червень – грудень

3.2.4. Фонд солтиства (староства)

Визначення:

Фонд солтиства – можливість ефективного задоволення потреб мешканців солтиств на нижчому, ніж гміна, рівні.

Масштаб:

Старостинські округи в об'єднаній територіальній громаді або іншому територіальному утворенні, яке не є юридичною особою.

Переваги:

Зміцнення позиції солтиств, які вважаються найменшою допоміжною адміністративною одиницею гміни.

Етапи:

Назва	Суть	Термін
Прийняття радою гміни рішення про виділення коштів на формування фонду солтиства	Рада гміни повинна прийняти позитивне або негативне рішення про виділення коштів на формування фонду солтиства на наступний бюджетний рік	До 31 березня
Розрахунок війтом/міським головою коштів, які отримають солтиства	Розмір коштів для кожного солтиства розраховується таким чином: $F = (2 + Lm/100) \times Kb$ Окремі символи формули означають: F – сума коштів, виділених для певного солтиства, Lm – кількість мешканців солтиства Kb – базова сума, яка розраховується шляхом поділу доходів гміни і кількості її мешканців	До 31 липня
Підготовка сільських зборів та інформування мешканців про їх проведення	Солтис зобов'язаний скликати сільські збори, під час яких мешканці спільно вирішуватимуть, на що саме буде витрачено кошти з фонду солтиства. Попередньо, до проведення зборів, можна подумати і обговорити, на вирішення яких проблем можна скерувати кошти	До 30 вересня
Сільські збори	Рішення про те, на що саме будуть витрачені кошти, приймається на сільських зборах. У статуті солтиства визначено, хто може брати участь у зборах та які інші умови повинні бути виконані, щоб рішення набули чинності. Отже, рішення приймається на сільських зборах, а солтис лише виконує функцію виконавчого органу	До 30 вересня
Передача заявки солтиства війтові	Для того, щоб проєктна заявка на отримання додаткового фінансування в рамках фонду солтиства була прийнята, вона повинна містити: 1. Перелік заходів, реалізація яких запланована на території певного солтиства. 2. Оцінку вартості реалізації даних заходів та дій: витрати на реалізацію заходів не повинні перевищувати суми, призначеної для даного солтиства. 3. Обґрунтування важливості і необхідності реалізації проєкту. Це дуже важлива складова заявки, в якій необхідно вказати, яким чином реалізація даного заходу чи дії сприятиме покращенню умов життя мешканців даного солтиства. 4. Проєктна заявка повинна бути подана вчасно (до 30 вересня кожного року на наступний рік)	До 30 вересня
Реалізація завдань за рахунок коштів фонду солтиства	Реалізація завдань за рахунок коштів фонду солтиства відбувається згідно з описом, передбаченим у проєктній заявці. Фонд солтиства є частиною бюджету гміни, за виконання якого відповідає війт. Роль солтиса і мешканців не обмежується лише підготовкою і прийняттям проєктної заявки. Вона полягає також в:  здійсненні контролю за строками і якістю реалізації заходів та дій;  участі в процесі реалізації заходів	Наступний рік

Розділ IV.

МОДЕРАЦІЯ ТА ФАСИЛІТАЦІЯ У ПАРТИЦИПАТИВНИХ ПРОЦЕСАХ

4.1. Вступ

Чим більше залученість громадян, різних стейкхолдерів у партиципативні практики, тим більшого значення набуває якість спілкування та обговорення питань, важливих для громади. Безумовно, не завжди вдається донести до співрозмовників свою думку, порозумітися і дійти згоди при наявності різних бачень не тільки пріоритетних напрямків розвитку громади, а й маючи різні уявлення про сам процес прийняття рішень і їх вплив на життя громади.

Для покращення обговорення застосовують низку підходів організації групового процесу, які ми узагальнюємо під поняттями «модерація» та «фасилітація». Їх визначення вже було зроблено у розділі «Вступ».

Фасилітація – це професійна організація процесу групової роботи, спрямована на прояснення і досягнення групою поставлених цілей. Процес фасилітації призводить до підвищення ефективності групової роботи, залучення та зацікавленості учасників, розкриттю їх потенціалу.

Модерація – професійна організація процесу групової роботи з визначеною метою та структурою процесу. Процес модерації призводить до прийняття рішення або іншої мети, коли немає сильних наявних протиріч, а час є обмеженим.

Фасилітатор/модератор – це професіонал, який забезпечує успішну групову комунікацію. Він забезпечує дотримання правил зустрічі, процедур та регламенту і дозволяє учасникам сесії зконцентруватися на меті та змісті зустрічі. В цьому процесі фасилітатор/модератор може не бути експертом з того питання, що обговорюється, або на час сесії не брати на себе роль експерта.

Різницю між модерацією та фасилітацією фахівці визначають по-різному. Для цілей даних рекомендацій зазначимо таке:

Модерація	Фасилітація
Мета: ▲ визначена і модератор вестиме групу саме до цієї мети. Відповідно до Матриці партиципації (див. Розділ I) модеровані зустрічі корисні на етапах прийняття рішень та їх здійснення.	Мета: ▲ може не бути визначеною та змінюватися в ході зустрічі, якщо виникнуть нові бачення щодо вирішення питання чи, наприклад, з'явиться розуміння, що прийняття рішення потребує додаткового дослідження, залучення інших стейкхолдерів або продовження часу для обговорення тих аспектів, які не були враховані при планування зустрічі. На відміну від модерованої зустрічі, зазвичай важко передбачити результат фасилітованої зустрічі. Відповідно до матриці партиципації, необхідність фасилітації може виникнути на етапах встановлення порядку денного, підготовки проекту рішення або його повторному формулюванні. Адже якісна фасилітація на цих етапах допоможе більш швидкому прийняттю та здійсненню рішень і їх підтримці з боку громади.
Структура: ▲ структура модерованого процесу визначена заздалегідь.	Структура: ▲ структура фасилітованого процесу гнучка і за потреби може змінюватися в ході процесу.
Сутність питань та контекст: ▲ модерована зустріч ефективна, коли нема «гострих чи болючих» тем, кількість стейкхолдерів відносно невелика, а час зустрічі обмежений.	Сутність питань та контекст: ▲ фасилітована зустріч необхідна, коли є непроговорені «болючі» питання, кількість стейкхолдерів велика та між ними є складні відносини, зокрема, конфліктні.

Рішення про модерацію або фасилітацію приймається залежно від: конфліктності питання, етапу аналізу проблем, напрацювання ідей для їх вирішення або прийняття рішення, впливу можливого рішення на різні групи в громаді, наявного часу для обговорення та прийняття рішення, рівню залученості (відповідно до матриці партиципації).

4.2. Конфлікт

4.2.1. Основні знання

Щодо визначення, чи буде конфліктним процес напрацювання ідей або прийняття рішення, і, зокрема, чи варто залучити зовнішнього незалежного фасилітатора, необхідно ознайомитися з базовими знаннями про конфлікт, інтереси, потреби стейкхолдерів та етапи розвитку конфлікту.

Конфлікт (лат. *conflictus* – зіткнення, сутичка) – ситуація, в якій кожна зі сторін, які комунікують, намагається зайняти позицію, несумісну з потребами та інтересами іншої сторони. Це відкрита чи прихована форма насильства.

Конфлікти будуть існувати завжди. Світ без конфліктів – це відірвана від реальності утопія, тому їх **краще розглядати як шанс для розвитку та поліпшення взаємин, структури, організації тощо**. І щоб використовувати цей часто унікальний шанс, необхідно вміти управляти конфліктом. Отже, якщо є ґрунтовні побоювання, що слухання, консультація або робоча група, яка планується, може бути конфліктною, це означатиме, що є шанс на те, що вдасться проговорити, унаочнити певну проблему,

розв'язання якої може стати важливим етапом у розвитку громади, відносин між громадянами та владою, важливих змін. Розуміючи, як саме працювати з протиріччями у громаді, можна перетворити енергію конфлікту в енергію змін.

Часто розбіжності між людьми перетворюються на особистий конфлікт, коли саме інша людина (група громадян, групи інтересів), її існування розглядається як проблема. В процесі фасилітованої зустрічі це бачення змінюється таким чином, що визначається спільна проблема і тільки тоді вона може бути вирішена. Наприклад, нам може здаватися, що проблемою у громаді є маломобільні громадяни, які вимагають пандусів у громадських місцях. Спільне визначення проблеми може бути сформульоване як «складність або неможливість вільного пересування людей з інвалідністю, людей похилого віку, мам з візочками». Тоді рішення для полегшення пересування матимуть і ширший фокус, і готовність спільно їх шукати та пропонувати ідеї. Для того, щоб це сталося, часто буває потрібний відповідно структурований процес обговорення проблеми, в якому можна врахувати не тільки позиції, але й інтереси та потреби всіх зацікавлених сторін (як громадян, так і влади).

Схема 4.1.
Позиції інтереси та основні потреби учасників конфлікту



На схемі 4.1. викладена логіка співвідношення позицій, інтересів та основних потреб учасників конфлікту.

Позиції – це те, що люди говорять, чого вони хочуть. Звичайно, це одна з можливостей задоволення своїх інтересів і основних потреб.

Інтереси – це причини, через які люди озвучують те, що вони говорять, чого хочуть. Це те, що люди відчувають, що їм потрібно. Кращий спосіб з'ясувати інтереси людей – запитати їх, чому вони хочуть те, що, як вони кажуть, вони хочуть.

Основні **потреби** – це потреби в любові, відчувати себе в безпеці, відчувати, контроль над своїм життям, у зв'язку і приналежності до якоїсь спільноти. Ці потреби є у всіх – вони універсальні і взаємозалежні. У більшості ситуацій у житті людини чи громади знаходиться можливість зрозуміти та врахувати у рішеннях інтереси і потреби різних людей та сторін, тому просто цього не помітно. Конфлікт виникає тоді, коли через різні причини (брак часу, недостатня поінформованість і громадян, і влади, відсутність позитивного досвіду участі, непрозорість і недовіра тощо) інтереси не всіх учасників ситуації прийняття рішень є врахованими. **Рішення «виграш – виграш» – це рішення, які задовольняють всіх учасників конфлікту.**

Але виникає зрозуміле питання, а хто є тими «всіма», чиї інтереси мають бути враховані. В кожній ситуації це можуть бути різні групи в громаді залежно від того, на кого певне рішення впливає найбільше. Очевидно, що рішення будувати спортивний або дитячий майданчик торкається різних груп інтересів, які перетинаються лише частково.

Для розуміння того, хто саме є стейкхолдерами у конкретній ситуації чи вирішенні конкретного питання можна застосовувати метод «Аналіз стейкхолдерів», опис якого знаходиться у пункті 4.4.4. Окремі інструменти фасилітації.

4.2.2. П'ять стратегій поведінки у конфлікті

У процесі обговорень різних питань та проблем може стати у нагоді розуміння того, якими стратегіями користуються люди відносно своїх та інших інтересів. Адже у партиципативних процесах ми шукаємо, як поєднати інтереси кожного та всієї громади.

Для опису типів поведінки людей у конфліктних ситуаціях вчені К. Томас і Р. Кілмен⁵ запропонували використовувати нижче наведену двовимірну модель.

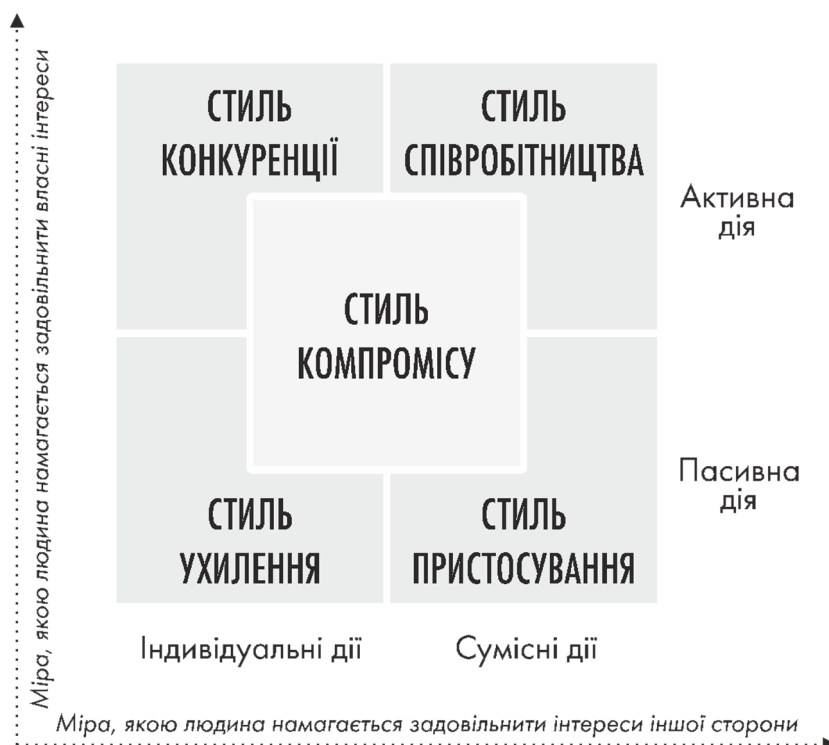
1. **Кооперація** – пов'язана з повагою людей до інтересів інших людей у конфлікті.
2. **Напористість** – характерний акцент на захисті власних інтересів.

Відповідно до цієї двовимірної моделі існує п'ять моделей поведінки у конфліктних ситуаціях:

- ▲ **змагання** (конкуренція, боротьба) – прагнення задовольнити свої інтереси за рахунок та/або на шкоду іншим;
- ▲ **приспосовування** (на противагу боротьбі) – принесення в жертву власних інтересів заради інших;
- ▲ **компроміс** – певної мірою поєднання інтересів інших та власних;
- ▲ **ухилення** (уникнення) – ігнорування будь-чиїх інтересів, включно зі своїми;
- ▲ **співпраця** – пошук альтернативних рішень, які повністю задовольняють обидві сторони (часто ще називають «виграш – виграш» або «win – win»).

⁵ <http://psuhologia.in.ua/images/dustan/ispl2.pdf>

Схема 4.3.
Сітка стратегій поведінки у конфлікті Томаса – Кілмена



При ухиленні жодна зі сторін не досягає успіху; при змаганні, пристосуванні і компромісі – виграє лише одна сторона або обидва йдуть на компромісні вчинки, лише частково задовольняючи одні свої інтереси і відмовляючись від решти. І тільки в ситуації співробітництва та взаєморозуміння обидві сторони будуть у виграші.

У партиципативних процесах компроміс може бути вірогідним варіантом, коли є брак часу або інших ресурсів і коли інтереси, якими готові поступитися різні сторони, не стосуються глибинних ціннісних речей. Наприклад, хтось може поступитися бажанням вирішити власний інтерес швидко, саме зараз, надаючи іншим ресурс часу, але довіряючи іншим, що його більш ціннісний інтерес (наприклад, безпека, релігія, розвиток дітей тощо) матиме втілення пізніше. Зрозуміло, що довіра і угодовздатність, як і прозорість у виконанні досягнутих домовленостей, грає велику роль. Адже якщо погодитися зараз поступитися якимось своїм інтересом заради чогось спільного, можна очікувати, що інша сторона виконає свої зобов'язання і врахує даний інтерес у майбутньому. Якщо домовленості не виконуються, досягнути їх пізніше буде набагато складніше.

Також важлива складова партиципативних практик – легітимність і визнання інтересів інших, які можуть відрізнятися від особистих. Модератор, а тим більше фасилітатор, допомагає як виявленню таких різних інтересів, так і організації роботи учасників партиципативного заходу в пошуку рішень, які можуть відповідати всім або хоча б більшості інтересів.

Втім, не завжди це легко зробити, оскільки ще до проведення громадських зборів, консультативного чи дорадчого органу або інших зустрічей, відносини частини стейкхолдерів можуть вже бути занадто напруженими або зайти в глухий кут. Виокремлення етапів ескалації (загострення) конфліктних ситуацій допоможуть зрозуміти, як саме готувати зустріч і можливі кроки їх підготовки, а також визначитися чи впорається громада та організатори зустрічі власними

силами або краще запросити зовнішнього фахового фасилітатора, який буде нейтральним і не буде особисто залучений у ситуацію. Іноді ситуація може потребувати двох кофасилітаторів, один з яких місцевий і знає всі тонкощі відносин між стейкхолдерами, ключові проблеми громади тощо, а інший саме є нейтральним, якого важко звинуватити у роботі на підтримку інтересів тільки однієї зі сторін.

4.2.3. Етапи ескалації конфлікту (за Ф.Глазлом)

На перших сходинках ескалації конфлікту (1–3) сторони очікують вирішення предметних розбіжностей. Для цього вони можуть кооперуватися і знімати напругу за допомогою переговорів. Наприклад, обговорюючи різні проєктні пропозиції до громадського бюджету. Групи можуть кооперуватися, якщо бачать найкращий спосіб поєднання зусиль та ресурсів.

Пізніше (сходинки 4–5) проблеми прямують до взаємних відносин і рішення вважається можливим тоді, коли будуть вирішені проблеми відносин. На цьому етапі часто обговорюються не так предметні проблеми, поточні для громади, як відносини, які склалися впродовж тривалого часу, і їх на вирішення конкретних питань. Тут, все ж таки, можливий пошук рішень власними силами, зокрема, поки в громаді є одночасно впливові, фахові та водночас незаангажовані люди.

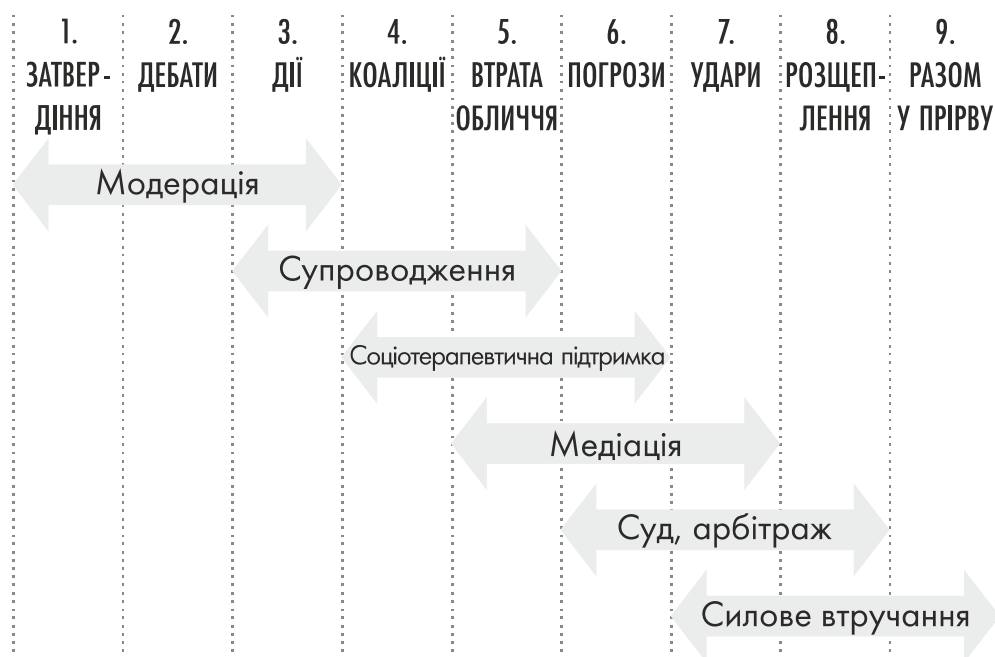
Все більше і більше (на сходинках 6–9) сторони втрачають віру в те, що без втручання третьої сторони вони зможуть залагодити розбіжності. Люди часто навіть відмовляються від зустрічей і спроб налагодити відносини або вирішити питання. Остаточне рішення вони бачать тільки в ліквідації противника, а допомогу третьої сторони визнають тільки в тому випадку, якщо вона являє собою силу.

Теорія і практика ескалації конфліктів свідчать, що існує безліч факторів і механізмів, які інтенсифікують конфлікт, якщо свідомо не протистояти цим механізмам. Завдяки знанню динаміки ескалації та окремих «сходинок і порогів» можна пізнати фатальну тенденцію конфлікту. Тим самим можна їй кинути виклик, і за допомогою свідомого і вольового акту дати гідну відповідь. Якщо ж цього не відбувається, то діє притаманна конфлікту динаміка і конфлікт виходить з-під контролю. Тільки вольове втручання може дати конфлікту позитивний поворот.

У ході ескалації конфлікту можуть мати місце непередбачувані руйнівні наслідки, за які жодна із сторін не хоче нести відповідальність, тому що вважає себе відповідальною тільки за свідому складову своїх дій. Саме тому набирають сили образи, озлоблення, мстивості. Внаслідок цього погіршується загальна ситуація і посилюється дратівливість, взаємна схильність до обману. Все більше і більше пробуджуються сплячі анти людські, антисоціальні (пізніше – навіть звірячі) спонукання, які прориваються з глибин підсвідомості і не піддаються контролю, управлінню з боку людини.

Від ступеня ескалації конфлікту залежить, які кроки конкретно можна робити третій стороні і як вступати в конфлікт.

Схема 4.4.
«Сходишки Ф. Глазла». Стратегії та ролі в залежності від ступеню ескалації конфлікту



Існують різні стратегії «лікування» конфліктів, основними і найбільш поширеними з яких є зазначені нижче.

1. **Стримування** (модерація) має на увазі, що третя сторона розраховує на те, що після серії переговорів сторони самі зможуть опанувати конфлікт. Більшість переговорів направлено на предмет спору, існує багатий арсенал технік ведення переговорів і бесід, надаються поради.

2. **Супровід процесів** (консультації) допомагає сторонам усвідомити мотиви своїх розбіжностей і уточнити зміст, цілі своїх розрахунків і позицій. Тут консультантами розробляються та узгоджуються правила комунікації для сторін, зусилля спрямовуються на поліпшення відносин між ними і відновлення довіри.

У більшості випадків стримування та супровід процесів можна використовувати силами самої громади, залучаючи тих її членів, які знають основи фасилітації та модерації, зокрема фасилітації діалогових практик. На наступних етапах варто залучати професійних фахівців-медіаторів та фасилітаторів діалогів або звертатися до суду, якщо можливості переговорів вичерпані.

4.3. Діалог

4.3.1. Діалог як підхід до трансформації конфлікту в громаді

Серед практик роботи з конфліктними питаннями набуває популярності діалоговий підхід. Розповімо про нього детальніше, оскільки саме він може стати у нагоді, коли звичайні практики прийняття рішень не спрацьовують, а рівень напруженості чи навіть конфліктності зростає і простих рішень одразу знайти не вдається. Зазначимо, що у більшості випадків для проведення діалогових зустрічей краще

запрошувати фахівця, фасилітатора діалогів, оскільки подібні ситуації потребують ширшого кола знань та навичок, які виходять за межі цієї публікації. Але для будь-кого, хто організовує партиципативні процеси у громаді, варто розуміти чим саме діалог відрізняється від інших типів модерованих та фасилітованих зустрічей. Адже треба знати, кого саме запрошувати і як визначити рівень фахівця, якого залучають. Крім того, під словом «діалог» можна розуміти дуже різні форми спілкування, в тому числі ті, які не мають відношення до вирішення питань громади. Наприклад, діалогом називають частину театральної п'єси або обмін думками з суспільно важливих питань двох філософів на шпальтах наукового видання. Вочевидь, варто визначитися, що розуміється під діалогом у сенсі розв'язання складних питань, які виникають у громаді.

Діалог – це глибинний процес обміну сенсами, що створює якісні зміни. Найлегше зрозуміти, що таке діалог через порівняння його із суперечкою.

Таблиця 4.1.
Різниця між діалогом та суперечкою

СУПЕРЕЧКА	ДІАЛОГ
Мета – «виграти» суперечку, стверджуючи власні погляди та дискредитуючи погляди інших людей.	Мета – зрозуміти погляди, які відрізняються від власних, і подивитись на предмет обговорення під іншим кутом.
Люди слухають інших, щоб знайти помилки в їх аргументації.	Люди слухають одне одного, щоб зрозуміти як їхній особистий досвід сформував їхні переконання.
Люди критикують досвід інших як викривлений і такий, що не має цінності.	Люди приймають досвід інших як цінний та справжній.
Люди виглядають так, ніби вони докладають зусиль, щоб у жодному разі не змінити власні погляди щодо предмету обговорення.	Люди виглядають достатньо відкритими до змін власного розуміння предмету обговорення.
Люди говорять на основі припущень про позиції та мотивацію інших людей.	Люди ведуть розмову переважно про власне розуміння та діляться досвідом.
Люди протиставляють власні погляди одне одному і намагаються доводити, що їх співрозмовник не правий.	Люди працюють разом заради пошуку спільного розуміння.
Сильні емоції, такі як гнів, часто використовуються, щоб залякати співрозмовника.	Сильні емоції, такі як гнів або сум, доречні тоді, коли вони передають інтенсивність досвіду або переконання.

Діалог ґрунтується на певних принципах, дотримання яких є виключно добровільним. І якщо всі учасники процесу можуть їх дотримуватися, спілкування, навіть за самих складних обставин, стає помітно якіснішим.

4.3.2. Принципи ведення діалогу (за К.Ліндел)

Принцип 1: Не робіть припущень, коли слухаєте. Те, що ви припускаєте, часто є невидимим для нас. Почасти наш інтерес до співрозмовника зумовлений здогадкою, що цій людині довелося пережити або пройти такі саме випробування, що й ми пройшли. Якщо ви здивовані, засмучені або роздратовані чимось з того, що говорить ваш співрозмовник, це можна пояснити тим, що сказане суперечить вашим здогадкам.

Принцип 2: Коли ви говорите, робіть це у властивій вам манері, виходячи з власних переконань і спираючись на власний досвід. Промовляйте від першої особи. Вмійте відповідати за власні слова. Єдина людина, від імені якої ви можете говорити впевнено, – це ви самі. Намагайтесь уникати слів «завжди», «ніколи», «усі ми», «само собою».

Принцип 3: Мета діалогу полягає у тому, щоб прийти до розуміння іншої людини, а не у оцінці як гарної або поганої людини, правої чи ні. Якщо будете сидіти і гадати, що вам подобається, а що ні, то замість того, щоб слухати того, хто говорить, ви будете спілкуватись самі з собою. Просто слідкуйте за собою, а як помітите, що намагаєтесь судити, поверніться до слухання.

Принцип 4: Слухайте не заради того, щоб погодитись або повірити, а для того, щоб зрозуміти. Головна мета перебування у діалозі полягає у тому, щоб здобути нове розуміння щодо чогось певного.

Принцип 5: Ставте уточнюючі запитання або такі запитання, які вимагають більш повної відповіді й допоможуть вам краще дослідити, більш глибоко усвідомити почуте. Уникайте ставити навідні питання, які містять вашу власну точку зору щодо предмету діалогу.

Принцип 6: Робіть паузи, залишайте час на роздуми. Говоріть те, що маєте сказати, а не те, що хочеться. Робіть паузи, щоб люди мали можливість усвідомити те, що ви сказали.

Принцип 7: Говорити має хтось. Стежте за тим, щоб кожний мав можливість висловитись. Але це не означає, що кожен має висловитись.

Принцип 8: Залишайтеся у діалозі навіть тоді, коли стає нелегко. Не ховайтесь в собі, навіть якщо чуєте щось таке, що вас ображає. Дайте знати про свої почуття, поясніть, що саме вас образило.

Принцип 9: Дотримуйтесь конфіденційності. Не розголошуйте імен тих, з ким ви мали розмову, коли ділитесь інформацією або ідеями, які ви отримали під час діалогу.

Наприклад, у громаді гостро стоїть питання сміття, проблема довгий час не вирішується, і всі звинувачують одне одного у корисливих інтересах, а громадяни обурені чи зневірені. В такій ситуації діалог допоможе виявити достатньо легітимні інтереси всіх сторін і пошукати альтернативне рішення проблеми, коли довіра почне відновлюватись, а сторони від звинувачень одна одної перейдуть до окреслення спільного бачення проблеми сміття.

Отже, хто міг би допомогти громаді в такій ситуації? Людина з якими якостями, знаннями та навичками?

4.4. Фасилітація та модерація у процесі діалогу

4.4.1. Хто такий фасилітатор/модератор?

Роль фасилітатора

Фасилітатор працює з групою. Для нього, як для регулювальника на перехресті, важливо стежити за безпечним рухом на дорозі через створення безпечного простору для всіх сторін спілкування. Безпечний простір, у тому числі психологічно безпечний, у фасилітації, на відміну від модерації, грає надважливу роль.

Завдання фасилітатора: допомагати групі вирішити поставлене завдання без втручання у зміст. Предмет уваги фасилітатора на різних етапах діалогу: процес, зміст, відносини. Зазначимо, що якщо ключове завдання модерації може бути саме конкретний результат, конкретне рішення, то у фасилітації не меншу, а іноді більшу роль грає відновлення або покращення відносин, адже різних протиріч та питань у громаді завжди буде багато, і налагодження відносин допоможе далі у їх вирішенні.

Алгоритм роботи:

1. На етапі підготовки фасилітатор разом з організатором приймає рішення про склад учасників діалогу і разом складає текст запрошення учасників.
2. На етапі проведення діалогу фасилітатор допомагає групі безпечно й плідно працювати над поставленим завданням. Відповідає за дизайн діалогу, працює зі змістовним планом, відповідає за методологію, регламент, дотримання правил роботи групи.
3. Фасилітатор має бути готовий до того, що неможливо запланувати все. Діалог – жива тканина. Щось може піти «не за планом». Під час перебігу діалогу фасилітатор може змінити дизайн зустрічі.
4. Насамкінець діалогу фасилітатор залучає учасників до обговорення тем наступних зустрічей та розглядає з ними наступні ініціативи і кандидатури потенційних учасників. В окремому випадку успіхом є розширення кола учасників. Обов'язково повинен дотримуватися баланс між ядром групи (постійні учасники, ті, хто був з самого початку) і «новачками».

Навички фасилітатора

Фасилітатор використовує палітру різних вмінь, щоб збирати думки групи, вирішувати внутрішні групові конфлікти, заохочувати групу, допомагати їй прийти до консенсусу.

Фасилітатор також веде запис висловлювань групи, зберігає так звану «групову пам'ять». Може брати на себе роль «хранителя часу» (стежити за часом на виконання завдань, за переходами згідно із запланованими пунктами з порядку денного).

(За матеріалами онлайн-курсу «Як ефективно спланувати та провести діалог», https://courses.prometheus.org.ua/courses/OSCE/DIAL101/2017_T1/about, «Прометейс»)

Профіль фасилітатора/модератора, напрацьований учасниками тренінгових модулів проєкту, виглядає таким чином:

Таблиця 4.2.
Вміння, навички, знання та особистісні якості

Вміння, навички	Знання	Особистісні якості
- знання ПК та володіння оргтехнікою - модераторські навички - вміння знаходити спільні точки дотику - стратегічне мислення - робота в команді - вміння приймати рішення - креативність - вміння та прагнення до самоосвіти - вміння правильно донести інформацію - вміння вести динаміку групи - зворотний зв'язок - неупередженість до думки	- практики партиципації - Закон України «Про місцеве самоврядування» - знання в конкретній сфері - знання нормативної бази - знання психології - основні принципи та етапи практик партиципації - локальні нормативно-правові акти - проєктний менеджмент - знання місцевості - знання громади - знання історії та стосунків між стейкхолдерами в громаді - контакти з лідерами думок - основи соціології та психології	- ведення діалогу в групі - комунікабельність - комунікативні навички - толерантність - безконфліктність - фасилітаційні навички - впевненість у власних силах - дипломатичність - організаторські здібності - ініціативність - ораторське мистецтво - розуміння цінності зворотного зв'язку - вмотивованість

4.4.2. Трикутник успіху процесу фасилітації/модерації

Під час проведення процесу фасилітації чи модерації ведучий–фасилітатор, модератор має постійно звертати увагу на три аспекти:

- ▲ Чи група дотримується питання, яке було винесено на обговорення («зміст/тема зустрічі»)?
- ▲ Які стосунки в учасників між собою та з ведучим?
- ▲ Дотримання узгодженого графіку та регламенту (дизайну зустрічі), який би максимально сприяв меті зустрічі, та внесення змін у такий графік у разі потреби.

Всі три аспекти є однаково важливими для успішного проведення фасилітованої/модерованої зустрічі, і майстерність ведучого визначається, зокрема, здатністю тримати їх у фокусі одночасно і балансі між собою. Для забезпечення якості процесу модерації/фасилітації рекомендується проводити зустрічі в парах, що дозволяє співфасилітаторам/модераторам домовитися між собою, хто і що буде тримати в фокусі, звірятися з власним баченням і сприйняттям перебігу процесу, викликів, які можуть виникати, приймати спільні рішення щодо адаптації процесу до динаміки роботи групи.



Що важливо

ЗМІСТ/ПИТАННЯ

- ▲ Провести попередні зустрічі з усіма зацікавленими сторонами/потенційними учасниками спільної зустрічі й визначити мету, завдання, місію кожної групи, яка братиме участь у процесі. Для того, щоб і процес обговорення, і ухвалені рішення відповідали як загальним інтересам, так і інтересам кожної групи.
- ▲ Сформулювати тему/питання для обговорення/зустрічі таким чином, максимально дотримуючись нейтральності і конкретності водночас. Це дозволить у процесі зустрічі тримати фокус в обговоренні і наприкінці співвіднести результат обговорень із першопочатковою метою.
- ▲ Наприкінці зустрічі також перевірити однаковість розуміння учасниками результатів зустрічі.

ДИЗАЙН ПРОЦЕСУ

- ▲ Розробити і узгодити програму зустрічі; визначити для застосування релевантні методи фасилітації/модерації і ролі учасників; місце і час для проведення зустрічі, списки учасників, методи і канали комунікації з ними.
- ▲ Визначити принципи і правила проведення процесу/зустрічі, слідкувати за їх дотриманням і гнучко адаптувати їх, відповідно до потреб групи і динаміки процесу.
- ▲ Слідкувати за тим, щоб всі учасники були залучені, розуміли перебіг процесу і їхню відповідальність за якість взаємодії і кінцевий результат зустрічі.
- ▲ Сприяти максимально прозорому прийняттю рішень, тобто учасники мають розуміти як приймаються рішення, на основі чого і хто буде їх впроваджувати. Навіть якщо рішення буде прийнято не на користь когось із учасників, впевненість у прозорості перебігу зустрічі та його справедливості дасть учаснику відчуття задоволення.
- ▲ Подбати про релевантну фіксацію результатів зустрічі та доступ до цих результатів.

СТОСУНКИ

- ▲ З'ясувати, яка є передісторія стосунків у учасників між собою, всередині груп та між групами.
- ▲ Подбати про довірливі стосунки модератора/фасилітатора з усіма учасниками зустрічі.
- ▲ Сприяти ДО та ПІД ЧАС зустрічі становленню атмосфери безпеки, довіри, турботи і комфорту.
- ▲ На рівні правил і принципів – учасники мають їх поважати і дотримуватися, водночас пам'ятаючи, що правила і принципи обслуговують потреби групи, а не навпаки.
- ▲ Ведучий має сприяти, щоб кожен учасник мав можливість висловитися і бути почутим, проявляв повагу до думок, досвіду, пропозицій і бачень співрозмовників, зокрема унікав особистих/групових звинувачень чи образ.
- ▲ У всіх учасників процесу має бути право вийти з процесу, пояснивши, що саме його/їх не влаштовує, а також має бути право на «стоп» – не йти в ті обговорення чи рішення, які суперечать інтересам особи/групи чи якщо особа/група відчуває/ють тиск.
- ▲ У групи/особи має бути право на конфіденційність як перебігу процесу, так і щодо окремих фактів, реакцій, обставин. У будь-якого учасника зустрічі може бути запит на конфіденційну зустріч із ведучим/и для прояснення своєї ситуації. Межі конфіденційності узгоджуються з особою/групою у кожній ситуації окремо. Це не поширюється на випадки кримінальної відповідальності.

4.4.3. Ключові етапи фасилітованого процесу⁶

Вибудова конкретного фасилітованого процесу або зустрічі залежить від багатьох факторів – від суті питання, відносин між стейкхолдерами, наявних часових та інших ресурсів.

Таблиця 4.3.
Ключові етапи фасилітованого процесу

1.	ПОПЕРЕДНЯ РОБОТА ▲ Аналіз ситуації і учасників (стейкхолдерів) ▲ Вибір теми і формату зустрічі ▲ Дизайн і практична підготовка ▲ Запрошення учасників
2.	ФАСИЛІТАЦІЯ ЗУСТРІЧІ ▲ Створення «рамки» зустрічі: знайомство, принципи, програма, роль фасилітатора ▲ Послідовний обмін баченням ситуації ▲ Визначення спільних інтересів і застережень, які слід врахувати. Критерії для визначення «гарного рішення» ▲ Пошук ідей для вирішення ситуації (збір варіантів) ▲ Вибір рішення. Конкретизація, перевірка на реалістичність, визначення наступних кроків (хто, що, коли, де, як тощо) ▲ Перевірка розуміння (чи всі однаково зрозуміли) ▲ Підсумки і завершення
3.	ЗУСТРІЧ – ПІДСУМОК (Фоллоу-ап) ▲ Моніторинг виконання рішення (плану дій), прояснення ▲ Адаптація плану(-ів) ▲ Визначення необхідних наступних кроків

Від кожного етапу залежить те, наскільки ефективним буде процес. Наприклад, якщо при запрошенні учасникам обіцяють те, чого не можна гарантувати, то учасники придуть з нереалістичними очікуваннями і це може заважати процесу. Також після завершення зустрічі учасники будуть незадоволені. Якщо фасилітатор нечітко визначив завдання і функції своєї ролі, то у частини учасників можуть бути очікування, що саме фасилітатор прийматиме рішення, замість учасників. Водночас, якщо не надати можливість всім висловити свої інтереси, не впевнитися, що дійсно кожен мав таку можливість для висловлень, то напрацьоване рішення не буде їх враховувати, відповідно, прийняте рішення не всіма буде підтримуватися потім під час реалізації. Без перевірки розуміння може скластися ситуація, коли кожний по-різному зрозумів, коли і як рішення буде виконуватися і відповідно, може потім вимагати дій інших сторін не в той час, коли ті сторони планували такі дії здійснювати.

⁶ (За матеріалами онлайн-курсу «Як ефективно спланувати та провести діалог», https://courses.prometheus.org.ua/courses/OSCE/DIAL101/2017_T1/about, «Прометеус»)

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ

- ▲ Добровільна участь
- ▲ Багатосторонність (нейтральність) фасилітатора/модератора
- ▲ Рівність учасників
- ▲ Відповідальність фасилітатора/модератора за процес, учасників – за рішення
- ▲ Визначення меж конфіденційності

Більш ретельно підготуватися до фасилітації чи модерації зустрічі допоможе зразок планування фасилітованої чи модерованої зустрічі (додаток 7).

Варто звернути увагу на те, що може виникнути певне протиріччя між прозорістю партиципативних практик з прийняття рішень та конфіденційності діалогових зустрічей. З одного боку, важливо інформувати громаду про те, які рішення і як приймалися. З іншого боку, конфіденційність важлива для того, щоби учасники таких зустрічей не боялися вільно висловлюватися на важливі теми, були готові озвучувати свої інтереси. В таких випадках можна використовувати правила «Chatham house», коли учасники процесу погоджуються на тому, що можуть ділитися змістом, проблемами, що обговорювали, ідеями, які виникали, з громадянами за межами власне зустрічі, але, в той же час, не зазначати, хто саме що говорив, і піклуватися про те, щоб цитати не можна було однозначно віднести до конкретної людини. В певних випадках діалогова група може під час зустрічі обговорити спільний текст або пункти зустрічі й змісту, з яким всі готові погодитися і який може бути оприлюднений без ризику для всіх учасників.

4.4.4. Окремі інструменти фасилітації

Модерація може не вимагати певних інструментів, а полягати в тому, що модератор надає слово виступаючим, слідує за часом, в той чи інший спосіб збирає в аудиторії питання. За потреби може регулювати емоційність дискусії або нагадувати виступаючим про тему, для обговорення якої відбувається зібрання. Фасилітація залучає низку методів, що дозволяють більш глибоко пропрацювати матеріали згідно з темою зібрання одночасно збільшуючи можливості різних учасників та аудиторії для висловлення своїх бачень, позицій, знань, оцінок тощо. В цілому фасилітовані обговорення збільшують залученість громадян до будь-якого етапу партиципативної практики, але ми позначимо ті з них, на яких фасилітація або модерація більш ефективні відповідно до Матриці партиципації (таблиця 1.5.). Тож чим вищим є рівень залученості громадян, тим ефективніше відбуватимуться зустрічі з використанням модерації та фасилітації. На рівні інформування громадян таких зустрічей може не бути, на рівні консультацій може вистачити модерації. Найбільш придатними під час діалогової або партнерської залученості – фасилітовані обговорення.

Слухання та публічні форуми, робочі групи або комітети, слухання та групи питань та відповідей, відкриті пленарні засідання, семінари експертів, засідання комітетів, конференції та наради потребують модерації або фасилітації залежно від завдань зустрічі, етапу прийняття рішень та кількості залучених. Наприклад, на етапі складання проєкту з діалоговим рівнем залученості громадян слухання можуть відбуватися для великої кількості учасників, і тому їх варто фасилітувати таким чином, щоб якомога більша частина залучених могла висловити свої пропозиції до проєкту, тоді як консультативний рівень залучення у форматі семінару експертів може бути проведений за допомогою модерації без додаткових інструментів. Маємо зазначити, що в одному і тому ж процесі прийняття рішень можуть одночасно використовуватись різні формати на різних рівнях залучення. Обмеженням тут може слугувати тільки наявність або відсутність ресурсів – часових, фінансових, експертних тощо.

Етапи прийняття рішень

1. Встановлення порядку денного: модерація без додаткових інструментів.
2. Складання проекту: фасилітація – аналіз стейкхолдерів, модераційні карти, ментальні карти, мозковий штурм, ранжування/голосування, світове кафе.
3. Прийняття рішення: модерація, фасилітація – ментальні карти, світове кафе.
4. Здійснення: модерація (за потреби).
5. Моніторинг: модерація, фасилітація – аналіз стейкхолдерів, модераційні карти, ментальні карти, мозковий штурм, ранжування/голосування, світове кафе.
6. Повторне формулювання: модерація, фасилітація – модераційні карти, ментальні карти, мозковий штурм, ранжування/голосування, світове кафе.

А. Аналіз стейкхолдерів

Аналіз стейкхолдерів – це графічне відображення балансу сил та відносин між учасниками вирішення конкретного питання, їх відношення до цього питання чи проблеми і одне до одного. Важливо враховувати, що мапа відображає конкретний момент, адже життя і відносини ніколи не стоять на місці, і баланс сил завтра може змінитися, або хтось, хто зараз залучений до ситуації, завтра може поїхати з громади. Тому якщо ситуація довготривала, таких мап може бути декілька. Можна також використовувати її як інструмент моніторингу на різних етапах прийняття та здійснення рішень, щоб відслідковувати зміни.

Етапи складання мапи

1. Визначитися, що необхідно буде нанести на мапу, в який момент, з якої точки зору. Обрати певний момент в ситуації. Мапа всієї історії ситуації зазвичай виявляється занадто громіздкою та складною, яку майже неможливо буде використовувати на практиці. Часто є корисним скласти декілька мап однієї і тієї ж ситуації з різних точок зору і подивитися, як різні сторони її сприймають.
2. Помістити на мапу себе. Розміщення себе на мапі нагадує, що особистість теж є частиною ситуації, а не стоїть над нею, навіть коли її аналізує. Тому можуть бути контакти та можливості для роботи з різними сторонами ситуації.
3. Мапування динамічне. Воно відображає певний момент у ситуації, що змінюється, і показує шляхи для дії. Цей етап аналізу має пропонувати нові можливості. Що можна зробити? Хто може зробити це краще за всіх? Який момент для цього є найбільш прийнятним?
4. Крім «об'єктивних» аспектів, корисно мапувати проблеми між конфліктуючими сторонами (чи протиріччя між стейкхолдерами). Чому існує цей конфлікт чи протиріччя? Може виявитися корисним подумати про позиції конфліктуючих сторін. Якими є їх точки зору щодо інших груп у ситуації?

Схема 4.2.
Позначення сторін і відносин між ними на мапі

	Кола позначають учасників ситуації, їх відносний розмір відповідає обсягу влади в конкретній ситуації
	Пряма лінія позначає доволі близькі відносини, зв'язок
	Подвійна лінія означає союзництво
	Пунктирна лінія позначає неформальні або неміцні відносини
	Стрілки позначають домінуючий напрямок впливу або діяльності
	Зигзагоподібні лінії позначають розбіжності, конфлікт
	Подвійна лінія поперек основної позначає розірвані відносини
	Квадрат або прямокутник позначають питання, тему, проблему, щось неживе, навколо чого виник або може виникнути конфлікт або існують розбіжності
	Сегменти показують зовнішні сторони, які мають вплив, але прямо не залучені у конфлікт на цьому етапі

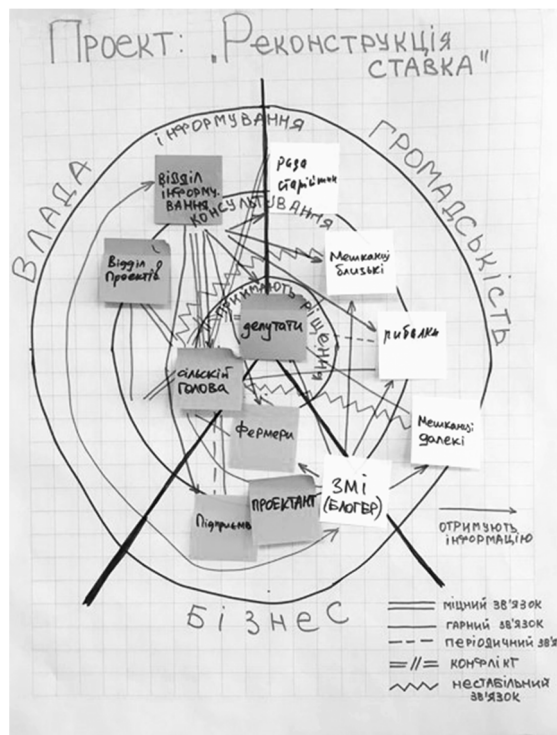
Мета: краще зрозуміти ситуацію, з'ясувати, яким чином розподілена влада, перевірити, наскільки збалансованою є ваша власна діяльність чи контакти; побачити, де знаходяться реальні або потенційні союзники, визначити можливості для втручання або дій, оцінити те, що вже було зроблено. Також можуть бути визначені ті групи у громаді, які потребують додаткової залученості, інформування, співпраці тощо.

Коли використовувати: на початку процесу, разом з іншими методами аналізу ситуації, згодом – щоб визначити можливі моменти початку втручання або допомоги у розробці стратегії, а також для моніторингу здійснення прийнятого рішення.

Варіації: географічні мапи, на яких сторони конфлікту показані в кожному районі, місцевості; нанесення на мапу проблем; нанесення на мапу розподілу влади; потреб та побоювань тощо (*Фишер и др. Работа с конфликтом: навыки и стратегии действия, 2000 г.*).

Крім того, варто відповісти на питання:

- ▲ Які інтереси кожної сторони?
- ▲ Хто може впливати на відносини?
- ▲ Хто може долучитися до сторони?
- ▲ Хто і яку ціну платить?
- ▲ Який загальний баланс сил може бути?



В. SWOT–аналіз

Мета: проаналізувати рішення, які пропонуються, потенціал команди або результати здійснення проєкту з урахуванням сильних та слабких сторін, можливостей і загроз, систематизувати наявну інформацію.

Опис інструменту: SWOT-аналіз (SWOT-analysis) являє собою матрицю для класифікації відомостей про об'єкт за 4 групами: сильні сторони і слабкі сторони, можливості і загрози. Цей інструмент вказує, що сильні якості об'єкта або ситуації дозволяють отримати певні можливості, а слабкі сторони породжують певні загрози. Тому приймати рішення потрібно виходячи з сильних якостей і потенційних можливостей, а не прагнути виправити всі загрози і слабкості.

Таблиця 4.3.
Матриця SWOT-аналізу

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

Коли застосовується:

- ▲ члени групи є носіями окремих «фрагментів» інформації, що є важливою для вирішення проблеми;
- ▲ є значний об'єм неструктурованої чи/або неповної інформації;
- ▲ необхідне загальне бачення/розуміння проблеми/ситуації.

Процес застосування:

1. Провести попередній аналіз ситуації, зібрати потрібну інформацію, визначити, яких саме експертів та/або представників громади потрібно залучити у процес.
2. Проаналізувати сильні та слабкі сторони (наприклад, рішення, яке пропонується). Якщо кількість учасників до 10, це може робити вся група, якщо більше – варто розділитися, наприклад, на дві групи, кожна з яких може аналізувати свою частину. Якщо таких сторін багато, можна застосувати ранжування для визначення найбільш важливих сторін.
3. Проаналізувати, які є можливості та ресурси для такого рішення та загрози. Якщо час обмежений, а людей достатньо, 2 і 3 кроки можуть відбуватися одночасно у 4 групах. Але варто розуміти, що ті чи інші експерти в такому випадку будуть залучені для аналізу тільки одного з елементів аналізу. Втім, під час занесення у таблицю всі присутні зможуть додати своє бачення. Не обмежуватися ідеями, які одразу спали на думку. Слід зібрати і систематизувати максимум інформації у кожній групі.
4. Занести всі результати аналізу у таблицю від найважливішого до найменш важливого.
5. Перевірити результати на реалістичність.
6. Подальша робота з результатами SWOT-аналізу може включати напрацювання з розвитку можливостей, мінімізації загроз, трансформації слабких сторін у сильні тощо. Необхідно простежити внутрішні зв'язки: як і якою мірою використані можливості, як і в який спосіб передбачити загрози і працювати з ними.
7. За потреби треба презентувати результати аналізу щодо кожного із запропонованих рішень для обговорення з більш ширшою аудиторією.

Ресурси: фліпчарт, папір для фліпчарту, маркери, якщо необхідно, роздрукована статистична або інша інформація.

С. Збір думок та ідей за допомогою модераційних карт (на прикладі *Тор Воркшоп Консенсус*)

Мета: зібрати та класифікувати думки та бачення якомога більшого числа учасників зборів щодо конкретного питання (наприклад, стосовно затвердження порядку денного – тип проблем громади, які важливо вирішувати).

Опис інструменту: цей метод дозволяє представити думки/ідеї учасників групи на загальний розгляд для обговорення, аналізу і можливого використання.

Коли застосовується:

- ▲ існує потреба дослідити проблему, беручи до уваги велику кількість факторів і завдань, з яких ще не всі відомі;
- ▲ необхідно зібрати думки для обговорення, мозкового штурму, пошуку рішення;
- ▲ у ситуаціях, коли розглядаються спірні теми;
- ▲ у групі недостатньо відкриті стосунки й учасники стримані або малознайомі.

Процес застосування:

1. Збір ідей за допомогою карток. Озвучити обговорюване питання або проблему (наприклад, які проблеми в громаді потребують вирішення в цьому році) і вивісити написане чіткими літерами запитання на дошку або стіну. Потім попросити кожного учасника мовчки й індивідуально відповісти на запитання, запропонувати декілька відповідей. При цьому кожна ідея має бути написана на окремій прямокутній картці маркером великими, розбірливими друкованими літерами. Зібрати заповнені картки і перемішати.
2. Групування ідей. Фасилітатор знайомить з правилами цієї фази. Він озвучує і показує по черзі картки. Якщо групі не зрозуміло зміст картки, то запитати пояснення в автора, якщо все зрозуміло, то відразу розмістити (на стіні). Час на пояснення обмежено до 30 секунд. Картки, близькі за змістом, розміщуємо в одну групу. Якщо думка групи розділилася з приводу картки, то написати копію картки і розмістити їх у дві групи. Останнє слово за автором. Усі конфлікти слід візуалізувати.
3. Даємо назви групам. Фасилітатор повинен озвучувати картки групи і просити придумати загальну назву цієї групи, при цьому учасники мають прийти до спільного рішення щодо назви, не зациклюючись на термінах. Якщо всі розуміють, про що йдеться у назві, то не сперечатися про слова. Якщо важко придумати назву групи, то треба розбити вміст на дві або більше частин і придумати їм назви. Назва пишеться на картці круглої або овальної форми і прикріплюється зверху групи карток. У результаті буде кілька ключових відповідей на поставлене на початку зустрічі запитання. Потім можна провести ранжування, щоб проаналізувати й обговорити важливість чинників, проблем, рішень.

Ресурси: пуста стіна або велика дошка, картки різної форми (або різного кольору – один для ідей учасників, інший – для назв груп ідей на 3 етапі). Щодо кількості, то варто мати на увазі, що у кожного учасника може бути декілька ідей, тому бажано мати достатньо карток. Якщо учасників багато, можна обмежити кількість ідей від кожного (до трьох або п'яти).

D. Ментальні карти

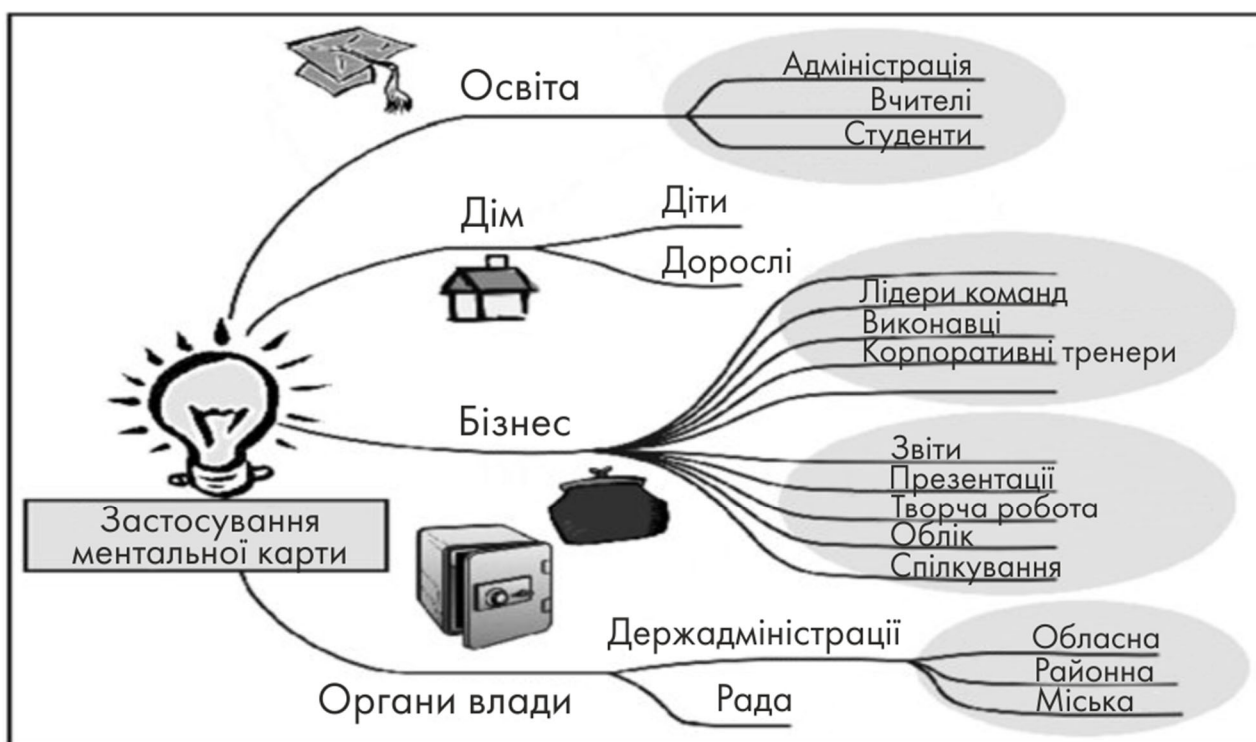
Автор методики ментальних карт (mind-map) – Тоні Бьюзен.

Мета: збір інформації, генерація і структурування ідей, розробка плану дій. «Mind-mapping» або метод «коріння дерева» – планування дій, де від «стовбура дерева» розходиться «коріння», або від основної мети йдуть завдання, а також необхідні ресурси і дії у вигляді «відгалужень».

Опис інструменту: ментальні карти – це візуальне відображення зв'язків між різними елементами того, що аналізується або розробляється, метод фіксації та структуризації ідей, концепцій, оцінок тощо.

Схема 4.6.

Приклад ментальної карти. Джерело: <https://catalogcircles.weebly.com>



Коли застосовується:

Метод Mind-map (ментальні карти) застосовується для поглибленого вивчення конкретної теми та виявлення зв'язків. Його можна застосовувати на початку проекту, щоб скласти перше уявлення про те, що потрібно враховувати під час підготовки та реалізації проекту або на етапі моніторингу, щоб проаналізувати всі складові здійсненого проекту: ресурсні, організаційні, змістовні, фінансові, комунікативні тощо.

Процес застосування:

1. У центрі дошки намалювати велике коло або іншу форму з ключовою темою обговорення.
2. За командою група починає доповнювати схему. Фасилітатор фіксує ідеї на дошці або це роблять учасники на картах, а потім їх розміщують на дошці. При цьому важливо знайти спочатку головні підтеми, основні лінії, які виходять від головної теми. Карта розвивається від загального до конкретного. Раундів доповнення до «гілок дерева» може бути від 3 до 5, кожний наступний раунд розгалуження варто позначати новим кольором. Наприклад, при аналізі виконаного проекту на першому етапі виписуються всі типи проблем, які виникали – часові, фінансові, організаційні тощо. На другому етапі розгалуження до кожного типу виписуються, які

саме проблеми цього типу виникали. На третьому – до кожної гілки з конкретними проблемами визначається те, як саме вона вирішувалася (конкретні кроки), на четвертому – з яким результатом застосовувався кожен крок вирішення.

3. До кожної із знайдених головних (узагальнених) підтем під'єднують конкретні аспекти і питання. Таким чином, розвиваються гілки з пагонами.
4. В іншому варіанті проведення методу можна спочатку попросити кожного учасника самостійно створити свою карту, а вже потім формувати спільну карту.
5. Третій варіант роботи: використовувати ноутбук, проєктор і спеціальну програму, що допомагає створювати ментальні карти. Учасники обговорюють, а одна людина весь хід обговорення відразу відображає в комп'ютері, малюючи карту.

Ресурси: дошка, папір для фліпчарту, кольорові маркери.

Е. Мозковий штурм

Мета: груповий метод, щоб покращити якість мислення і створити нові ідеї.

Опис інструменту: мозковий штурм звільняє творчий процес мислення і народження ідей від психологічних бар'єрів. Послідовність кроків надає групі можливості для креативності і урахування всіх учасників процесу.

Коли застосовується: Коли є необхідність отримати змістовно нові ідеї для вирішення якогось питання чи проблеми, тому що вона нова або тому, що попередні ідеї не спрацювали на вирішення.

Процес застосування:

Група має налічувати 5–10 осіб. Сесія відбувається у спокійному, тихому місці. Учасники розташовані у зручний для себе спосіб. Фасилітатор керує процесом. Він представляє інструкцію і слідкує за дотриманням зазначених принципів.

1. Принципи повинні бути виписані на окремому аркуші, їх слід вивісити на видному місці
 - 1) Принцип відкладеної оцінки. Не критикуємо. Позитивні оцінки теж заборонено.
 - 2) Чим більше ідей, тим краще. Усе записуємо.
 - 3) Принцип співпраці, говоримо по черзі. Будь-які порушення фіксуємо (ввести санкції).
2. Ведучий формулює проблему і записує її на дошці. Учасники можуть задавати уточнюючі запитання.
3. Потім настає так звана фаза «зеленого світла», яка триває 15–30 хв. Це час на спонтанні і динамічні ідеї, які учасники подають без жодних обмежень. Це має бути справжній «шторм». Кожна ідея записується на дошці. Навіть найбільш замкнутий учасник зрозуміє, що на цьому етапі висловлення ідей дозволяється всім. У цій фазі можуть відкритися учасники, які бояться критики чи висміювання. Записані ідеї повинні бачити всі учасники.
4. Наступним етапом є ієрархізація/групування, оцінювання і розвиток ідей, які з'явилися у попередній фазі. В процесі ієрархізації можемо використовувати mapping (картування) – виводимо категорії ідей, групуємо їх за критерієм подібності/підпорядкованості. Тут можна й надалі розвинути творче мислення, виявити нові зв'язки і взаємозалежності. У цьому процесі слід звернути увагу на ідеї, які можна покращити.

Ресурси: дошка, папір для фліпчарту, кольорові маркери.

Ф. Варіанти мозкового штурму

ПИСЬМОВИЙ МОЗКОВИЙ ШТУРМ

В іншій версії можемо організувати письмовий мозковий штурм. Цей спосіб дає більші шанси учасникам, які поведуться експресивно, практично і не є достатньо асертивними. При письмовому мозковому штурмі кожен отримує листок паперу. Ведучий формулює проблему. Завданням кожного учасника є придумати три можливі вирішення і записати їх на папері. Варто підкреслити, що на цьому етапі немає поганих чи дивакуватих ідей. Усі мають однакову цінність. Потім за вказівкою фасилітатора учасник передає свою картку сусідові праворуч. На отриманій картці кожен побачить три не свої ідеї. Їх треба прочитати і дописати три нові, власні вирішення. Також можна розвивати і дописувати те, що вже є на картці. Потім учасники знову передають картки сусідові праворуч. Сусід ознайомлюється вже з шістьма ідеями і дописує наступні три. Як і в попередньому випадку, можна розвивати або доповнювати ідеї, що вже записані. Потім ще раз передаємо картку сусідові праворуч, вже з дев'ятьма ідеями. Їх треба уважно прочитати і вибрати три, які здаються найкращими, ці ідеї підкреслити і останній раз передати сусідові праворуч. Сусід повинен вибрати з тих трьох одну, найкращу, на його думку. У результаті ми отримуємо стільки карток з ідеями, скільки є учасників. На кожній картці є одна ідея-переможець, дві підкреслені ідеї і шість інших. Цю велику групу ідей можна далі розвивати й удосконалювати. Особливої уваги надаємо ідеям, які перемогли, але також звертаємося до інших, які підкреслили учасники.

РЕВЕРСНИЙ (зворотній) мозковий штурм

Це різновид традиційного мозкового штурму з дотриманням принципів якнайбільшої кількості ідей і відкладеної оцінки. У цьому випадку треба шукати недоліки і загрози для ідеї чи проєкту. Наприклад, відповісти на запитання: «Що варто зробити, щоб не «завалити» наш проєкт?».

МЕТОД 635

Метод 635 – це найцікавіший різновид мозкового штурму, якому замість словесного озвучення ідей їх записують на спеціальній картці. У такі сесії беруть участь 6 осіб. На отриманій картці протягом 5 хв. треба записати три ідеї. Потім передати картку сусідові праворуч. Сусід повинен не повторювати ідеї, а розвивати і комбінувати ті, які вже є. Сесія закінчується тоді, коли кожен учасник запише свої ідеї на кожній картці. Тобто кожен повинен висловити 18 ідей. Сесія триває 30 хв. і в результаті на картках буде 108 ідей. Потім починається оціночна сесія, яка проходить так само, як в «класичному» мозковому штурмі.

КВЕСТОРМІНГ (запитальний мозковий штурм)

Як і в звичайному мозковому штурмі, фасилітатор формулює проблему і збирає ідеї. Проте тут, концентруючись на питанні «Як вирішити проблему?», треба дійти до мета-питання: «На які питання треба відповісти, щоб вирішити проблему?». Метод виходить з того, що якщо учасники вмітимуть ставити відповідні запитання, тоді вирішення проблеми знайдеться дуже швидко. Техніка передбачає також представлення стандартного списку загальних запитань, які не стосуються питання або є занадто широкими. Фасилітатор повинен зразу усувати такі непотрібні запитання і фокусувати учасників на проблемі. Техніка не забороняє дискусію над відповідями на поставлені запитання.

Г. Ранжування та голосування

Мета: ідентифікувати пріоритети у швидкий та демократичний спосіб.

Опис інструменту: ця техніка представляє форму консенсусу, що сприймається візуально. Використовується для того, щоб дозволити групі візуально ідентифікувати ті ідеї або проблеми, які деяким з учасників групи здаються важливими чи найбільш реалістичними варіантами рішень або рішення, які варто приймати в першу чергу.

Коли застосовується:

Голосування мітками найкраще використовувати, коли необхідно візуалізувати і наочно показати погляд на консенсус. Це потрібно у випадку, коли є ряд проблем, що мають різну важливість для різних членів групи. Тоді стане у нагоді простий метод пошуку згоди із загальних питань (аспектів проблеми). Голосування використовується для прийняття рішення групою або отримання експрес-статистики з досліджуваного питання.

Процес застосування:

1. Розмістити списком або у вигляді матриці на дошці назви факторів, за які буде проходити голосування.
2. Роздати учасникам клейкі мітки для голосування. Кількість команд може бути різною, залежно від форми і цілей голосування. Якщо голосувати за найважливіші проблеми/фактори, що були виявлені на попередньому етапі обговорення, то дотримуватися такого правила: кількість міток на кожного учасника дорівнює кількості факторів, поділена на два. Якщо немає міток, можна запропонувати учасникам позначити свої голоси цяткою маркером.
3. Озвучте питання і попросіть кожного учасника прийняти рішення. Коли всі відповіли, що вже вибрали, приступайте до голосування.
4. Підрахувати результати голосування і зафіксувати місця/рейтинг. Результати можна винести на окрему дошку і розставити в порядку спадання або позначити цифрами місця рейтингу.
5. Попросити учасників проаналізувати отриману статистику.

Ресурси: дошка, папір для фліпчарту, маркери, клейкі стікери-мітки.

Н. Світове кафе (world café)

Мета: збір інформації, обмін думками великої кількості людей.

Опис інструменту: Світове кафе дозволяє зібрати думки щодо важливого питання як малої, так і великої групи учасників протягом 1,5–2 годин. Перевагою цієї методики є генерування великої кількості ідей та рішень. У процесі обговорення концентрується досвід і значний обсяг знань за заданою темою, створюються умови для взаємного інтенсивного навчання.

Коли застосовується:

«The World Café» – спосіб створити живу дискусію, що стосується питань основної теми наради або конференції. Спосіб стане у нагоді у ситуаціях, коли важливо з великою групою людей обговорити одразу декілька важливих питань.

Процес застосування:

1. Покласти заздалегідь визначені й узгоджені основну тему обговорення і підтеми/питання обговорення (3–5 підтем) на аркушах для фліпчарту по 1 темі на стіл. Важливо враховувати, що навколо кожного столу група має складати до 10 людей. Якщо учасників набагато більше, ніж по 10 людей на 5 столів, то теми можуть дублюватися, і отже може бути по два столи з ідентичними темами. Але варто не заплутатись у пересуванні людей між столами таким чином, щоб кожна група не потрапила знову до столу з ідентичною темою, але натомість мала змогу обговорити всі теми.
2. Учасники розподіляються за групами, озвучується основна тема обговорень і питання, які будуть обговорюватися на столах.
3. Запропонувати окремим учасникам взяти на себе роль «господаря» круглого столу, до якого будуть приходити «в гості» групи (кому тема цікава і хто готовий весь час у ній працювати) – один «господар» на один стіл.
4. Групи ходять від столу до столу. Учасники обговорюють вказане на тому чи іншому столі питання. «Господар» фіксує всі озвучені ідеї на аркуші фліпчарту.
5. Потім учасники встають і йдуть за інший стіл, «господар» залишається за своїм столом постійно.
6. Коли прийшла наступна група, «господар» коротко розповідає, що було і які ідеї озвучила попередня група(и). Далі учасники говорять на заявлену тему, а «господар» все фіксує.
7. Проходить кілька раундів роботи зі зміною столів групами (3–5 раундів по 10 хв.)
8. Підведення підсумків: «господарі» круглих столів резюмують дискусії за своїми столами для всіх учасників. Можливий додатковий етап з відбором та оцінкою ідей.

Ресурси: столи згідно з кількістю підтем, стільці згідно з кількістю учасників в групі, папір для фліпчарту, маркери.

КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Кодекс кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень
<https://rm.coe.int/16802eeddb>
2. Принципи партиципації
https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/Communications/A3_P2_Pillars_brochure.pdf
3. Канон місцевих громадських організацій
http://pauci.org/upload/files/2_konsultacje_kanon_ua.pdf
4. Общественное участие как способ улучшения качества жизни в обществе
https://partycypacjaobywatelska.pl/wp-content/uploads/2013/09/LPO_wersja-rosyjska.pdf
5. Громадський бюджет: крок за кроком
http://pauci.org/upload/files/krok_za_krokom.pdf
6. Громадянська панель Гданська
<https://www.gdansk.pl/panel-obywatelski>
7. Громадський бюджет 2.0 (Домброва Гурніча)
<https://www.twojadabrowa.pl/>
8. Локальна ініціатива м. Люблін
<https://lublin.eu/mieszkancy/partycypacja/inicjatywa-lokalna/czym-jest-inicjatywa-lokalna-materialy-informacyjne/>
<https://lublin.eu/ua/lublin-4-all/obywatelski-lublin/inicjatywa-lokalna/>
9. Як оцінювати партиципаторний бюджет
http://pauci.org/upload/files/ozinka_pb.pdf
10. Керівні принципи проведення міських зібрань у форматі Town Hall Meeting
<http://parlament.org.ua/2018/05/18/kerivni-pryntsypy-provedennya-miskyh-zibran-u-formati-town-hall-meeting/>
11. Podwórko im. Wszystkich Mieszkańców
<https://www.youtube.com/watch?v=8tYicQecnMs&t=6s>
12. Advanced Studies in Integrated Urban Development 2016/17
https://issuu.com/canactions2013/docs/asiud_publication_for_web_27.11
13. Mind tools
Цей вебсайт пропонує багато інструментів. Однак для деяких відвідувачів потрібно стати членом і заплатити невелику суму грошей: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05_1.htm

14. YPAR: Youth-led Participatory Action Research

Інноваційний підхід до позитивного розвитку молоді та спільноти, заснований на принципах соціальної справедливості, в якому молодь навчається проводити систематичні дослідження для покращення свого життя, спільнот та установ, які мають задовольняти потреби молоді: <http://yparhub.berkeley.edu>

15. Community Tool Box

Інструменти співпраці у громаді. Служба Центру охорони здоров'я та розвитку громади в Університеті Канзасу. <https://ctb.ku.edu/en/toolkits>

16. The Scottish Community Development Centre (SCDC)

Вражаюче державне забезпечення розвитку громад у всіх аспектах: <http://www.scdc.org.uk>

17. Маршалл Розенберг «Язык жизни. Ненасильственное общение»

<https://www.e-reading.club/book.php?book=112954>

18. Онлайн-курс «Як ефективно спланувати та провести діалог», платформа «Прометеус»

https://courses.prometheus.org.ua/courses/OSCE/DIAL101/2017_T1/about

19. Онлайн-симуляція «Еволюція довіри»

<https://yaroslav-f.github.io/trust>

20. Більше інформації про діалогові ініціативи та проекти

<https://www.iofc.org/uk/osnovy-svobody>

21. Фишер и др. Работа с конфликтом: навыки и стратегии действия, 2000 г

22. Методика діагностики особливостей реагування у конфліктній ситуації К.ТОМАКА

<http://psuhologia.in.ua/images/dustan/ispl2.pdf>

23. Модератор громадських зустрічей: практичні поради:

http://www.urban-project.lviv.ua/php_uploads/data/articles/ArticleFiles_UA_723.pdf

24. Упровадження та вдосконалення Громадського бюджету: практичні рекомендації

https://pauci.org/upload/files/PB_Guide_2019_UA.pdf

25. Поради щодо співпраці громадян та влади <https://www.communityplanningtoolkit.org>

26. Ініціатива у Великій Британії щодо залучення мешканців

<https://www.involve.org.uk/resources/publications/practical-guidance/people-and-participation>

27. Громадський бюджет у Шотландії <https://pbscotland.scot>

28. Громадський бюджет у Парижі <http://www.apur.org>

29. Громадянська панель. Посібник http://www.rachel.org/files/document/Citizens_Jury_Handbook.pdf

Додаток 1

СТАТТЯ ІЗ ОФІЦІЙНОГО САЙТУ МІСТА ДОМБРОВА ГУРНІЧА «ГРОМАДСЬКИЙ БЮДЖЕТ 2.0»

Опис етапів Громадського бюджету 2.0

Виявлення проблем і аналіз ситуації мікрорайону

Квітень. Діагностика мікрорайону має на меті підготовку аналізу, в якому будуть враховані проекти, реалізовані в мікрорайоні в рамках домбровського партиципаторного бюджету або в попередні роки за рахунок коштів з бюджету гміни, а також проекти, реалізація яких запланована найближчим часом за рахунок коштів з бюджету гміни. Діагностика є також спробою визначення проблем і потреб мешканців, слабких і сильних сторін мікрорайону. Діагностику мікрорайону здійснює так званий «районний аніматор» (відповідальний за організацію заходів, які передбачають залучення мешканців у процеси прийняття рішень та управління містом, а також за підготовку місцевої громади до розробки різноманітних програм і проєктів) на основі анкетування, зустрічей з мешканцями, зустрічей з депутатами міської ради, з представниками рад допоміжних підрозділів, якщо такі є в даному мікрорайоні, а також з представниками влади міста.

Представлення ідей – зустрічі, що розпочинають процес

У період з 9 до 30 квітня за допомогою звичайного бланку кожний мешканець Домброви Гурнічей без огляду на вік може подати ідею розвитку свого або іншого мікрорайону. Достатньо лише вказати місце реалізації ідеї та коротко її описати. Процедура дозволяє подавати більше однієї ідеї. Під час зустрічей, які розпочинають процес, аніматор мікрорайону може допомогти в заповненні бланку з ідеєю, яку в подальшому можна подати:

- ▲ надіславши листа на адресу: Міська рада, 41–300 Домброва Гурніча, вул. Гранічна, 21 з позначкою на конверті «Партиципаторний бюджет»;
- ▲ особисто в міській раді Домброви Гурнічей, Бюро обслуговування зацікавлених осіб, вул. Гранічна, 21 або ж в Консультаційних пунктах;
- ▲ особисто в Центрі громадянської активності – Відділ громадських організацій і громадянської активності при Міській раді Домброви Гурнічей, вул. Сенкевича, 6 А;
- ▲ надіславши електронного листа на адресу: twojadabrowa@dabrowa-gornicza.pl (у формі зісканованих оригіналів документів).

Попередня перевірка ідей

У період з 1 до 18 травня в рамках чергового етапу партиципаторного бюджету всі ідеї проєктів, які було подано мешканцями у визначені терміни, підлягають попередній перевірці, яка передбачає: перевірку форми власності, перевірку інвестиційних планів міста стосовно вказаного нерухомого майна з точки зору його відповідності до діючих місцевих планів просторового розвитку.

Районні форуми мешканців

В період з 19 до 29 вересня під час циклу зустрічей у рамках районних форумів мешканців, які відбуваються під наглядом і модерацією районних аніматорів, проводитимуться такі елементи процедури:

- ▲ презентація поданих у мікрорайоні ідей;
- ▲ визначення та обговорення найважливіших проблем і потреб мікрорайону, вибір пріоритетів;
- ▲ доопрацювання ідей і оформлення їх у вигляді проєктів, підготовка проєктів;

- ▲ перевірка проєктів відповідними працівниками міської ради;
- ▲ розробка і визначення, на основі поданих ідей, переліку проєктів, загальна вартість яких не перевищує виділеної на мікрорайон суми і які можуть бути реалізовані в рамках партиципаторного бюджету;
- ▲ розробка і визначення максимально 3 проєктів для голосування, вартість яких не перевищує трикратного розміру суми, виділеної для мікрорайону, за умови, що оціночна вартість кожного з цих проєктів не перевищує суми, передбаченої для мікрорайону. Формула зустрічей у рамках районних форумів мешканців дозволяє учасникам гнучко підходити до перебігу цього етапу. Мешканці самостійно можуть вирішувати питання стосовно кількості й строків проведення зустрічей, порядку перебігу окремих елементів залежно від кількості ідей/проєктів у певному мікрорайоні та рівня їхньої складності. Такий підхід сприятиме оптимізації процесу, оскільки максимально буде враховано специфіку окремих мікрорайонів.

Голосування – опціонально

Жовтень. Голосування є моментом вибору проєктів, які в подальшому буде реалізовано. Голосування відбувається лише в тих мікрорайонах, де не вдалося дійти до згоди і визначити пріоритетні інвестиційні проєкти в рамках дискусій, що відбувалися під час районних форумів мешканців. Голосування триває тиждень і відбувається шляхом вибору одного із проєктів у списку, максимально 3 проєктів, які було визнано пріоритетними в реалізації і рекомендовано для голосування учасниками районних форумів мешканців. Голосування відбувається шляхом заповнення бюлетеню для голосування в консультаційному пункті, відправлення заповненого бюлетеня поштою або електронною поштою.

Розподіл коштів

Місто поділено на 35 мікрорайонів/округів (за історично-адміністративним принципом), яких стосується дана процедура.

У кожному мікрорайоні/окрузі працює свій консультаційний пункт, який для мешканців є місцем першого контакту.

Кожний мікрорайон/округ має свого опікуна. Його функцію виконує районний аніматор.

Кожний мікрорайон/округ має гарантовану суму коштів у межах 8 млн злотих на реалізацію проєкту або проєктів, які будуть обрані мешканцями мікрорайону/округу.

Районні аніматори

Районний аніматор – це людина, відповідальна за проведення заходів та дій, спрямованих на залучення мешканців до процесів спільного прийняття рішень (управління містом), а також за підготовку місцевої громади до розробки функціональної програми, необхідної для реалізації проєкту *«Завод, Сповнений Життя – відновлення середмістя Домброви Гурнічей»*, який співфінансується за рахунок коштів ЄС у рамках Операційної програми Технічної допомоги на 2014–2010 роки.

Аніматор – це особа, яка проводить зустрічі-консультації в мікрорайонах (цикл зустрічей, починаючи від анімації і завершуючи вибором проєктів), що стосуються частини коштів, виділених з бюджету міста Домброва Гурніча у вигляді домбровського партиципаторного бюджету. Використовуючи інструменти партиципації, аніматор намагається провести широку дискусію, яка дозволить її учасникам генерувати ідеї розвитку мікрорайону, а після цього обрати одну з них, яка може бути реалізована. Аніматор мікрорайону різними методами активізує мешканців Домброви Гурнічей, надихає їх, вислуховує їх проблеми і потреби, залучає мешканців до заходів і дій, а також намагається привернути увагу мешканців до проблем і потреб різних соціальних груп населення (особи похилого віку, молодь люди

з інвалідністю чи сім'ї з дітьми) при здійсненні вибору проекту, який буде реалізовано в рамках домбровського партиципаторного бюджету 2.0.

Завдяки такому досвіду аніматори і мешканці Домброви Гурнічей можуть свідомо брати участь у процесі реконструкції *Заводу, Сповненого Життя*, а також бути послами процесу ревіталізації (відновлення) серед мешканців та інших зацікавлених сторін. Завдяки аніматору, його діям, можна також надавати підтримку відділу, відповідальному за реалізацію проекту ревіталізації, шляхом залучення мешканців на всіх етапах процесу – починаючи з етапу аналізу і діагностики, завершуючи моментом прийняття спільного рішення. Запланований таким чином процес дозволить досягти синергетичного ефекту для Міста – реалізатора проекту *«Завод, Сповнений Життя – відновлення середмістя Домброви Гурнічей»*.

Найважливішим є те, що кожен з аніматорів володіє практичними навичками в сфері ведення дискусій, обговорення, співставлення і модерації зустрічей. Модератори ознайомлені також зі способами використання методів партиципації в місцевих громадах. Кожна особа, яка відповідатиме і опікуватиметься тим чи іншим мікрорайоном, повинна володіти такою рисою, як вміння об'єднувати людей або вміння будувати суспільну довіру. Аніматор є особою, яка має чітко визначену мету, яка є організованою, відкритою для змін, чуйною, здатна працювати під тиском часу і володіє високою особистою культурою.

Аніматор відповідає за належну організацію і проведення зустрічей. Після кожної зустрічі він повинен підготувати т.зв. доповідну записку, а також звіт із підсумками роботи в мікрорайоні.

Перелік зустрічей, які повинен провести аніматор:

- ▲ так звані організаційні зустрічі у підпорядкованих йому мікрорайонах в період з 20 до 30 березня 2017 року і підготовка звіту з підсумками до 30 березня;
- ▲ зустрічі, на яких обговорюватиметься перелік ідей/проектних пропозицій;
- ▲ підготовка і проведення районних форумів мешканців у період з 19 травня до 23 жовтня; в мікрорайоні повинно відбутися відповідно від 3 до 7 зустрічей.

Аніматор повинен брати участь у запланованих тренінгах і семінарах (спостереженнях), які дозволять більш детально ознайомитися з існуючими методами і способами партиципації та допоможуть побачити їх в дії. Під час семінарів (оглядових) аніматори описуватимуть ситуації в рамках проведених заходів і обговорюватимуть їх у групах або індивідуально. Загалом заплановано 50 годин тренінгів і 10 годин семінарів (спостереження), на індивідуальні консультації аніматор має в своєму розпорядженні біля 20 годин.

Набір

Щоб стати аніматором, необхідно до 8 березня подати свою кандидатуру за електронною адресою rekrutacja@naprawsobiemiaasto.eu. Обов'язкові документи: резюме, мотиваційний лист, виконаний в рамках набору завдання. Завдання в рамках набору полягало в тому, що необхідно було запланувати, а потім повідомити мешканців про зустрічі, на яких відбуватиметься розмова з аніматором/мапування мікрорайонів.

Набір передбачає такі етапи:

- ▲ 0 етап: кандидат повинен продемонструвати своє бажання участі в процесі набору і заповнити бланк до 12:00/15:00 6 березня, після чого він отримує перелік мікрорайонів, в яких необхідно запланувати інформаційну акцію і підготувати її детальну інструкцію.
- ▲ 1 етап: полягає в оцінюванні резюме, мотиваційного листа і виконання завдання в рамках набору. До 12.00 год. 8 березня необхідно подати свою кандидатуру. До 10.00 год. 9 березня

кандидати отримали зворотну інформацію стосовно їхнього допуску до 2 етапу. Фонд залишає за собою право відправляти інформацію лише обраним кандидатам.

- ▲ 2 етап: співбесіда. Лише обраних кандидатів запрошено на співбесіду, яка відбувається в період з 13 до 15 березня.
- ▲ 3 етап: тренінги і реалізація завдання, яке полягає в інформуванні мешканців про зустрічі, на яких відбуватиметься розмова з аніматором/мапування мікрорайонів. Останнім етапом набору була участь в безкоштовному тренінгу (17–19 березня, 20 годин). Після тренінгу замовник і аніматор приймають остаточне рішення. Перед початком проведення тренінгу і участі в ньому кандидата, останній інформує мешканців визначених для нього мікрорайонів, про зустрічі, які стосуються мапування.

Додаток 2

РОЗПОРЯДЖЕННЯ ВІД 12 ЧЕРВНЯ 2017 РОКУ № 983/17 МІСЬКОГО ГОЛОВИ ГДАНСЬКА «ПРО ПРОВЕДЕННЯ НА ТЕРИТОРІЇ МІСТА ГДАНСЬК КОНСУЛЬТАЦІЙ З ГРОМАДОЮ НА ТЕМУ «ЯК ПІДТРИМУВАТИ ГРОМАДЯНСЬКУ АКТИВНІСТЬ У ГДАНСЬКУ?»

Відповідно до ст. 5 Закону «Про органи самоврядування гміни» (повний текст Офіційний вісник за 2016 рік, поз. 446, зміни поз. 1579) і §5 та §7 Постанови № XVI/494/15 міської ради Гданська від 26 листопада 2015 року (Офіційний вісник Поморського воєводства від 12.01.2016 р., поз. 63 і поз. 766) стосовно визначення положень і порядку проведення громадських консультацій з мешканцями міста Гданськ, прийнято рішення про наступне:

1.1. Громадські консультації з мешканцями міста Гданськ відбуватимуться у формі зустрічей з громадою (громадянська панель) і передбачатимуть також збір думок і пропозицій стосовно підвищення рівня громадянської активності мешканців в Гданську.

1.2. Консультації проводяться з метою отримання думок мешканців Гданська з приводу наступних питань і проблем:

- ▲ виховання свідомого громадянина;
- ▲ підвищення рівня громадянської активності серед мешканців Гданська;
- ▲ підвищення дієвості інструментів партиципації;
- ▲ підтримка однакового ставлення.

2.1. Консультації відбуватимуться на території міста в цілому.

2.2 Взяти участь в консультаціях можуть мешканці Гданська, яким на день набрання чинності даного розпорядження вже виповнилося 18 років.

3. Консультації проводитимуться починаючи з 13 червня 2017 року і до 28 жовтня 2017 року включно згідно з графіком проведення, наведеному в додатку 1 до цього розпорядження.

4.1. Консультації передбачають декілька етапів і будуть проводитися шляхом:

- ▲ збору думок і пропозицій у письмовому та електронному варіантах;
- ▲ обговорення і дискусій з громадою.

4.2. Регламент консультацій наведено в додатку 2 до цього розпорядження.

5.1. З метою проведення консультацій з громадою буде створено керівну групу у складі:

- ▲ трьох представників міського голови Гданська;
- ▲ двох представників міської ради Гданська;
- ▲ одного представника Ради Суспільної Користі міста Гданськ;
- ▲ одного представника Ради Громадських Організацій міста Гданськ;
- ▲ двох спеціалістів з питань організації дискусій та обговорень.

5.2. До завдань спеціалістів належатиме:

- ▲ розробка і затвердження програми організації і проведення зустрічей (обговорення, дискусій) з громадою;

- ▲ вибір осіб, які братимуть участь у зустрічах і дискусіях з громадою на правах експертів;
- ▲ підготовка навчально-інформаційних матеріалів.

Склад Консультативної групи буде визначено і оформлено окремим розпорядженням.

5.3. В обґрунтованих випадках можна вносити зміни щодо складу керівної групи. В ситуації з делегованими особами зміни можуть бути внесені на підставі заяви голови групи чи суб'єктів, які здійснюють делегування.

5.4. Представник групи не може брати участі в зустрічах з громадою (громадянській панелі) в якості експерта, що представляє ту чи іншу позицію в тематиці зустрічі (громадянській панелі), а також бути фасилітатором на таких зустрічах.

5.5. Директори відділів та управлінь міської ради Гданська, а також керівники міських організаційних підрозділів зобов'язані надавати підтримку представникам керівної групи в процесі виконання останніми завдань групи.

5.6. Порядок роботи керівної групи визначено в додатку 3 до цього розпорядження.

6.1. Визначено верхню межу грошових коштів, призначених на проведення консультацій і інформаційної кампанії, яка становить 125000 злотих брутто.

6.2. Кошти на проведення консультацій буде виділено з міського бюджету Гданська в 2017 р.

6.3. Протягом всього періоду проведення консультацій триватиме інформаційна кампанія.

7.1. Розпорядження підлягає публікації в Бюлетені Публічної Інформації міста Гданськ., розміщенню на сайті та інформаційній дошці міської ради.

7.2. Розпорядження набирає чинності з дня його підписання.

Мер міста Гданськ

Павел Адамовіч

/підпис/

Додаток 3

РОЗПОРЯДЖЕННЯ ВІД 4 ВЕРЕСНЯ 2014 РОКУ № 156/XLIII/2014 МІСЬКОЇ РАДИ МІСТА ЛЮБЛІН

«ПРО ВИЗНАЧЕННЯ ПОРЯДКУ І ДЕТАЛЬНИХ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ ЗАЯВОК НА РЕАЛІЗАЦІЮ ГРОМАДСЬКОГО (ПУБЛІЧНОГО) ЗАВДАННЯ В РАМКАХ МІСЦЕВОЇ (ЛОКАЛЬНОЇ) ІНІЦІАТИВИ»

Згідно з ст. 18 пп. 2 п. 15 та ст. 40 пп. 1 Закону «Про органи самоврядування гміни» від 8 березня 1990 року (Вісник законів 2013 р., поз. 594 з подальшими змінами) та ст. 19с пп. 1 Закону «Про діяльність, спрямовану на суспільну користь і волонтерську діяльність» від 24 квітня 2003 року (Вісник законів 2010 р. № 234, поз. 1536 з подальшими змінами) – міська рада міста Люблін прийняла рішення про наступне:

§ 1

Визначено порядок і детальні критерії оцінювання заявок на реалізацію громадського (публічного) завдання в рамках місцевої (локальної) ініціативи на території гміни Люблін – міста на правах повіту, в подальшому «Міста».

§ 2

1. Місцева (локальна) ініціатива в розумінні даного рішення розглядається як форма співпраці Міста і його мешканців з метою спільної реалізації громадського (публічного) завдання, скерованого на задоволення потреб громади Міста.

2. Почин, яким є місцева (локальна) ініціатива, має на меті реалізацію заходів, спрямованих на задоволення спільних потреб мешканців та поліпшення умов їхнього життя.

§ 3

1. Заявку на реалізацію громадського (публічного) завдання в рамках місцевої (локальної) ініціативи, в подальшому «заявку», може подати кожний мешканець Міста безпосередньо або за посередництвом громадської організації чи суб'єктів, про яких йдеться в ст. 3 пп. 3 Закону «Про діяльність, спрямовану на суспільну користь і волонтерську діяльність» від 24 квітня 2003 року (Вісник законів 2010 р. № 234, поз. 1536 з подальшими змінами) – в подальшому «закон».

2. Суб'єкти, зазначені в п. 1, в подальшому «заявники», можуть брати на себе реалізацію громадського (публічного) завдання в рамках місцевої (локальної) ініціативи в межах, визначених в ст. 19b пп. 1 Закону.

3. Заявки подаються в Бюро обслуговування мешканців міськради Любліна.

§ 4

1. Перед подачею заявки існує можливість отримання консультації в працівників міської адміністрації стосовно відповідності змісту заявки формальним вимогам.

2. Формальну перевірку поданих заявок здійснюють співробітники міської адміністрації, визначені керівником Відділу організаційного забезпечення діяльності міського голови.

3. Міський голова Любліна може створити робочі групи, які займатимуться оцінюванням заявок або ж звернутися до ради мікрорайону з метою отримання відповідних висновків чи рекомендацій стосовно реалізації завдання чи до відповідного консультативного органу залежно від предмету заявки.

5. Оцінювання заявок здійснюється на основі детальних критеріїв, серед яких:

- 1) доцільність реалізації громадського (публічного) завдання з огляду на існуючі потреби мешканців міста;
- 2) форма участі мешканців у процесі реалізації завдання, а також розмір власного внеску заявника/заявників;
- 3) частка коштів міського бюджету, передбачена на реалізацію завдання;
- 4) узгодженість запропонованого завдання з власними завданнями Міста, з його стратегічною політикою і документами;
- 5) вартість утримання об'єкту/предмету завдання, після завершення процесу реалізації останнього;
- 6) сталість реалізованого завдання.

§ 5

Відповідність критеріям, про які йдеться в § 4 пп. 5, оцінюються в балах таким чином:

- 1) критерій *доцільності реалізації громадського (публічного) завдання з огляду на існуючі потреби мешканців міста* – від 1 до 5 балів;
- 2) критерій *форми участі мешканців у процесі реалізації завдання, а також розмір власного внеску заявників*:
 - а) *грошовий внесок* – максимально 5 балів;
 - б) *громадські роботи в рамках заявленого завдання* – максимально 3 бали;
 - с) *майновий внесок* – максимально 2 бали (лише у випадку, якщо він становить мінімум 10% від вартості заявленого завдання);
- 3) критерій *частки коштів міського бюджету, передбаченої на реалізацію завдання*:
 - а) від 0% до 20% від заявленої вартості завдання – 5 балів;
 - б) від 21% до 40% від заявленої вартості завдання – 4 бали;
 - с) від 41% до 60% від заявленої вартості завдання – 3 бали;
 - д) від 61% до 80% від заявленої вартості завдання – 2 бали;
 - е) більше 80% від заявленої вартості завдання – 1 бал;
- 4) критерій *узгодженості запропонованого завдання з власними завданнями Міста, його стратегічною політикою та документами* – від 1 до 5 балів;
- 5) критерій *вартості утримання об'єкту/предмету завдання, після завершення процесу реалізації* – від 1 до 5 балів;
- 6) критерій *сталості реалізованого завдання* – від 1 до 5 балів.

§ 6

Остаточний вибір заявок в рамках місцевої (локальної) ініціативи здійснює мер міста Люблін.

§ 7

1. Про те чи інше рішення заявникові буде повідомлено в строки, визначені Адміністративно- процесуальним кодексом.

§ 8

Виконання розпорядження покладається на мера міста Люблін.

§ 9

Скасовується розпорядження від 29 грудня 1994 року № 109/ІХ/94 міської ради міста Люблін «Про принципи і правила підготовки, реалізації і додаткового фінансування місцевих (локальних) ініціатив мешканців в галузі технічної інфраструктури» з подальшими змінами.

§ 10

Розпорядження набуває чинності через 14 днів після його публікації в Офіційному віснику Люблінського воеводства.

Голова міської ради міста Люблін

Пьотр Ковальчик

Додаток 4

ФОНД СОЛТИСТВА «КРОК ЗА КРОКОМ». АДМІНПУТІВНИК

Закон «Про фонди солтиства» від 20 лютого 2009 року визначає спосіб ведення фінансової політики солтиства в рамках бюджету гміни. Метою прийняття закону було зміцнення позиції солтиств, які вважаються найменшою допоміжною адміністративною одиницею гміни. Існує можливість ефективного задоволення потреб мешканців солтиств на нижчому ніж гміна рівні, а саме – на рівні солтиства. Важливо лише надати солтиствам інструменти розвитку. Одним з таких інструментів є фонд солтиства.

Фонд солтиства – крок за кроком

У бюджеті гміни можна виділити кошти, про цільове використання яких прийматимуть рішення мешканці села, і це рішення буде остаточним та обов'язковим для виконання. Саме ці кошти становитимуть основу фонду солтиства. Процедура формування фонду і використання його коштів описана в Законі «Про фонд солтиства» від 20 лютого 2009 року. Метою його прийняття було надання мешканцям сіл можливості самостійно і спільно приймати рішення стосовно якості життя і розвитку територій, що їх оточують.

Використання коштів фонду солтиства відбувається згідно з чинним законодавством із дотриманням всіх необхідних процедур і строків.

Слід звернути увагу на той факт, що не лише рада гміни, але й також солтис і мешканці можуть впливати на позитивне або негативне рішення щодо формування фонду солтиства.

Крок 1. Прийняття радою гміни рішення про виділення коштів на формування фонду солтиства

Щороку до 31 березня рада гміни повинна прийняти позитивне або негативне рішення про виділення коштів на формування фонду солтиства на наступний бюджетний рік.

Рекомендація: не зважаючи на законодавчі положення не кожна рада гміни, на жаль, розглядає питання створення фонду солтиства і приймає стосовно цього відповідне рішення. Якщо планується створення фонду солтиства в певній гміні, а рада не займається цим питанням, то необхідно самостійно починати діяти, намагаючись переконати членів ради гміни розглянути це питання і прийняти позитивне рішення. Для цього необхідно вжити один або кілька наступних заходів:

- ▲ провести ряд зустрічей і розмов з солтисами окремих сіл і переконати їх у необхідності підтримки ініціативи формування фонду солтиства. Важливо, щоб у процесі розгляду цього питання в гміні солтиси висловлювали узгоджену позицію. Можна підготувати коротку петицію до ради гміни щодо формування фонду солтиства і попросити солтисів підтримати її підписами. Такий документ, підписаний більшістю солтисів, безумовно, буде прийнятий членами ради.
- ▲ якщо мешканці гміни не обізнані щодо призначення фонду солтиства і не хочуть підтримати ідею його створення, оскільки побоюються пов'язаних з ним паперових і бюрократичних проблем, варто організувати зустріч за участю солтисів і депутатів. Найкраще запросити також на зустріч особу, яка добре обізнана з цією тематикою і зможе розвіяти всі сумніви та відповісти на всі питання стосовно перебігу процесу. Такою особою може бути представник іншої гміни, воєводи або організації, яка в цьому спеціалізується.
- ▲ Під час взаємодії депутатами гміни і презентувати їм всі переваги створення фонду солтиства в гміні. Переконати їх зможе також петиція, підписана іншими солтисами, про яку йшлося вище.

- ▲ У порядку, передбаченому ст. 241 Адміністративно-процесуального кодексу, зазначено, що необхідно скерувати голові ради гміни заяву/пропозицію щодо прийняття рішення про формування фонду солтиства. Голова ради гміни зобов'язаний дати на неї відповідь протягом 30 днів.

Крок 2. Розрахунок війтом/головою коштів, які отримають солтиства

У ситуації, якщо в гміні вже сформовано фонд солтиства, наступною важливою датою буде 31 липня. До цього дня війт/міський голова зобов'язаний передати солтисам інформацію стосовно розміру коштів для кожного солтиства. Інформація про конкретні суми повинна бути передана солтисам найпізніше до 31 липня кожного року.

Розмір коштів для кожного солтиства розраховується таким чином:

$$F = (2 + Lm/100) \times Kb$$

Окремі символи формули означають:

F – сума коштів, виділених для даного солтиства, не може бути вищою, ніж збільшений удесятеро показник Kb.

Lm – кількість мешканців солтиства станом на останній день червня року, який передує року, в якому будуть здійснені витрати (наприклад, при визначенні розміру фонду на 2011 рік до уваги бралася кількість мешканців на 30 червня 2010 року). Кількість мешканців визначається на підставі підрахунку постійних мешканців, який здійснює гміна.

Kb – це базова сума, яка розраховується шляхом поділу доходів гміни і кількості мешканців гміни станом на 31 грудня року, який на два роки передує року, в якому буде здійснено витрати (наприклад, розмір фонду солтиства на 2011 рік було визначено на підставі даних стосовно кількості мешканців станом на 31 грудня 2009 року).

Крок 3. Підготовка сільських зборів і донесення мешканцям інформації про їх проведення

Знаючи, яку саме суму буде виділено в рамках бюджету солтиства, солтис зобов'язаний до 30 вересня, скликати сільські збори під час яких мешканці спільно вирішуватимуть на що саме буде витрачено кошти з фонду солтиства. Попередньо, до проведення зборів, можна обговорити проблемні питання, на вирішення яких виникла необхідність скерувати кошти.

Рекомендації

- ▲ При підготовці до проведення сільських зборів варто підготувати інформацію, де буде чітко вказано, що збори стосуватимуться прийняття рішення, на що саме буде скеровано кошти з фонду солтиства.
- ▲ У запрошенні на збори варто вказати суму стосовно розподілу якої мешканці прийматимуть рішення.
- ▲ У запрошенні необхідно вказати/пояснити, що мешканці самі вирішуватимуть спрямованість коштів, і що це рішення буде остаточним і обов'язковим для виконання.
- ▲ Слід подбати про те, щоб інформація потрапила до якомога більшої кількості мешканців. Доволі часто солтис, повідомляючи про проведення сільських зборів, обмежується лише оголошеннями на дошці оголошень, у магазинах або в інших місцях. Необхідно продумати про можливі інші методи передачі запрошень мешканцям і приділити цим зборам особливу увагу.

Приклади методів, які можна використати:

- ▲ залишити запрошення в брамі кожного господарства;
- ▲ особисто поговорити з мешканцями і запросити їх на збори;
- ▲ відправити запрошення СМС-повідомленням;
- ▲ повідомити про збори під час церковної служби;
- ▲ розмістити оголошення в різних точках села;
- ▲ розмістити інформацію на вебсайті адміністрації гміни чи солтиства;
- ▲ розмістити інформацію в бібліотеці і передати її також працівникам бібліотеки, які в подальшому зможуть розповсюджувати її серед відвідувачів;
- ▲ циркуляр.

Необхідно пам'ятати, що для успішного використання фонду солтиства важливо, щоб якомога більша кількість мешканців брала участь у прийнятті рішення стосовно того чи іншого проекту, а потім – в його реалізації. Одна з основних цілей фонду солтиства полягає в залученні мешканців до життя села і вирішення його проблем. Роль мешканців не закінчується на поданні проєктної заявки.

Крок 4. Сільські збори

Як вже було сказано, рішення про те, на що саме будуть витрачені кошти, приймається на сільських зборах. Про те, хто може брати участь у зборах та які інші умови повинні бути виконані, щоб рішення набули чинності, визначено в статуті солтиства. Отже, рішення приймається на сільських зборах, а солтис лише виконує функцію виконавчого органу. Згідно із законодавством, проєктну пропозицію для її подальшого обговорення можуть подати солтис, рада солтиства, 15 дорослих мешканців солтиства.

Здійснюючи підготовку до зборів, необхідно дотримуватися положень статуту, де визначені різноманітні етапи (за скільки днів перед датою проведення зборів необхідно повідомити мешканців, яким чином повинно відбуватися повідомлення тощо), а також форма перебігу зборів (порядок засідання), спосіб їхнього документування (протокол зборів, список присутніх), а також дії солтиса після закінчення зборів (наприклад, термінова передача постанов протоколу зборів війтові/голові).

Порушення або ж недотримання цих вимог і умов може призвести до анулювання рішень, прийнятих під час сільських зборів, внаслідок чого буде втрачено можливість фінансування обраних мешканцями заходів чи дій.

Для реалізації проєктної заявки в рамках фонду солтиства, вона повинна відповідати трьом умовам, які необхідно враховувати в процесі обговорення і планування проєктної заявки, а саме:

- ▲ заходи та дії повинні входити до переліку власних завдань гміни;
- ▲ відповідати стратегії розвитку;
- ▲ сприяти покращенню умов життя мешканців.

Крок 5. Передача заявки солтиства війтові/голові

Щоб проєктна заявка на отримання додаткового фінансування в рамках фонду солтиства була прийнята, вона повинна містити:

1. Перелік заходів, реалізація яких запланована на території певного солтиства.
2. Оцінку вартості реалізації даних заходів та дій – витрати на реалізацію заходів не повинні перевищувати суми, призначеної для даного солтиства.
3. Обґрунтування важливості і необхідності реалізації проєкту. Це дуже важлива складова заявки. В обґрунтуванні необхідно вказати, яким чином реалізація даного заходу чи дії сприятиме покращенню умов життя мешканців даного солтиства.
4. Проєктна заявка повинна бути подана вчасно (до 30 вересня кожного року на наступний рік).

У ситуації, якщо вїйт/голова визнає, що заявка є неповною і не відповідає усім зазначеним вище вимогам, протягом 7 днів від її отримання він повинен повідомити про це солтиса.

Відповідно солтис за посередництвом вїйта/голови може протягом 7 днів отримати відхилену заявку або ж (якщо ще є час до 30 вересня) знову скликати збори і ще раз прийняти проєктну заявку – вже виправлену і доповнену з формальної точки зору. Якщо виникатимуть сумніви щодо правильності формальної підготовки заявки або ж оцінки вартості проєкту, варто ще раз, до моменту її прийняття, проконсультуватися з представником адміністрації гміни – це дозволить уникнути в подальшому додаткових пояснень і проблем.

Окрім проєктної заявки рекомендується також надати вїйтові/голови: протокол зборів, на яких було прийнято заявку на реалізацію заходів, які фінансуватимуться за рахунок коштів фонду солтиства, а також список присутніх на зборах.

Слід пам'ятати, щоб після зборів, на яких буде прийматися заявка, необхідно повідомити про неї та її суть тих мешканців, які не змогли бути присутніми на зборах. Це чудова можливість довести турботу про те, щоб всі мешканці знали, що відбувається в населеному пункті, а також можливість дозволити відсутнім на зборах мешканцям долучитися в подальшому до реалізації заходів, передбачених у проєктній заявці.

Крок 6. Якщо прийнята заявка відповідає усім вимогам, її реалізація повинна бути передбачена в бюджеті

Протягом наступних місяців рада розглядає і затверджує бюджет.

Рада гміни приймає рішення щодо включення до бюджету гміни заходів, реалізація яких відбуватиметься за рахунок коштів бюджету солтиства, на основі зазначених вище критеріїв:

- ▲ заплановані в заявці заходи та дії належать до власних завдань гміни;
- ▲ існує відповідність стратегії розвитку;
- ▲ заходи та дії сприяють покращенню життя мешканців.

Крок 7: Реалізація завдань за рахунок коштів фонду солтиства, які передбачені в бюджеті гміни

Реалізація завдань за рахунок коштів фонду солтиства відбувається згідно з описом, передбаченим в проєктній заявці. Фонд солтиства є частиною бюджету гміни, за виконання якого відповідає вїйт/голова.

Роль солтиса і мешканців не обмежується лише підготовкою і прийняттям проєктної заявки. Вона полягає також у:

- ▲ здійсненні контролю за строками і якістю реалізації заходів та дій;
- ▲ участі в процесі реалізації заходів, якщо таке рішення попередньо було прийняте на сільських зборах. Участь може бути у вигляді праці або ж у вигляді майнового внеску. Мешканці мають право отримати від вїйта/голови інформацію стосовно строків реалізації завдання. Таке право передбачено ст. 61 Конституції. Вїйт/голова зобов'язаний надати відповідь протягом 14 днів.

Про сумніви і проблеми, пов'язані з запровадженням фонду солтиства можна повідомляти на вебсайті: www.funduszesoleckie.pl.

Якщо у Вас виникнуть питання стосовно фонду солтиства, скеровуйте їх на електронну адресу funduszesoleckie@sligo.pl.

Автор: Дарек Крашевський

Додаток 5

СЦЕНАРІЙ ПРОВЕДЕННЯ ЗАХОДУ «МАРАФОН НАПИСАННЯ ПРОЄКТІВ ГРОМАДСЬКОГО БЮДЖЕТУ». ДОСВІД М.ЛОДЗЬ (ПОЛЬЩА)

Опис і цілі

Освітньо-інформаційна кампанія, що відбувається вже четвертий рік поспіль у рамках запровадження громадського бюджету, передбачає проведення ряду заходів і дій консультативного характеру, які повинні допомогти мешканцям міста Лодзь підготувати і подати якомога повні і детальні проєктні заявки. В рамках кампанії було відкрито консультативний пункт з можливістю надання виїзних консультацій, заплановано проведення марафонів написання проєктів – по одному в кожному мікрорайоні міста і один, присвячений проєктам загальноміського характеру.

Метою цього марафону написання проєктів у рамках громадського бюджету є, з одного боку, створення для мешканців дружньої, комфортної атмосфери, яка сприятиме підготовці проєктних заявок, а з іншого боку – надання необхідної для цього інформації та знань. Основною ідеєю, яка супроводжує марафони, є перенесення акценту з формули консультацій з громадськістю та інформаційної зустрічі на події чи заходи культурного характеру – товариські зустрічі, пов'язані зі спільною роботою над ідеями і пропозиціями, спрямованими на підвищення якості міського простору або пропозиціями культурного, суспільного чи іншого характеру.

Марафони написання проєктів у рамках громадського бюджету розподілені на шість складових частин (залежно від місцевих потреб), завдяки яким можна, по-перше, ознайомитися з процедурою і змінами, запровадженими в певному році реалізації бюджету, по-друге, отримати інформацію стосовно ціноутворення і потенційних проєктів у окремих відділах міської ради Лодзя, по-третє, спокійно написати проєктну заявку, користуючись допомогою фасилітаторів з асоціації «Topografie», по-четверте, випити каву і отримати відповіді на питання, пов'язані з наступними етапами громадського бюджету, зокрема, з рекламою і просуванням власного проєкту, а також з реалізацією проєктів наступного року. В рамках марафонів буде створено також «командні пункти» – місце, де можна отримати інформацію стосовно вже готових проєктних заявок, побачити карту з позначеними на ній місцями реалізації майбутніх проєктів, а також місце з окремою дитячою зоною, де діти можуть грати в настільні ігри чи розробляти власні проєкти під наглядом аніматора з громадської організації.

Отже, марафони написання проєктів мають бути товариською і культурною подією, яка буде об'єднувати і згуртовувати мешканців у роботі над проєктами в рамках громадського бюджету.

Цілі:

- ▲ презентація положень і принципів громадського бюджету в даному році з урахуванням запроваджених змін;
- ▲ презентація нового бланку проєктної заявки і надання інструкції з його заповнення;
- ▲ відповіді на питання присутніх мешканців міста Лодзь;
- ▲ передача інформації стосовно можливостей отримання допомоги під час роботи над підготовкою проєктної заявки в рамках громадського бюджету (консультації, які надаються працівниками міської ради та асоціацією «Topografie», контактні дані працівників окремих

відділів/управлінь/департаментів, інформаційні матеріали в друкованому та електронному вигляді, марафони написання проєктів);

- ▲ залучення присутніх мешканців до обговорення ідей і пропозицій, які варто втілити в життя завдяки громадському бюджету;
- ▲ підготовка з мешканцями проєктних пропозицій;
- ▲ збір пропозицій від мешканців, які полегшують у подальшому проведення освітньо-інформаційної кампанії.

Загальні примітки для модераторів

- ▲ Роль модератора: в ході марафонів модератор виконує насамперед організаційну і консультативну функції. З огляду на поділ простору на різного типу інформаційні пункти і робочі місця, модератори повинні скеровувати зацікавлених осіб так, щоб у першу чергу вони ознайомилися зі всією інформацією, необхідною для написання проєкту, а після цього могли написати проєктну пропозицію і поговорити про чергові етапи чи довідатись більше на тему вже поданих проєктних пропозицій. Кожний з модераторів повинен мати елементарне уявлення (базові знання) про процедуру громадського бюджету, а також володіти інформацією стосовно подачі проєктних пропозицій – у разі виникнення питань щодо аналізу і перевірки бланків мешканців необхідно скеровувати до представників міської ради міста Лодзь, які також будуть присутні на заході.
- ▲ Сценарій являє собою набір правил. З огляду на умови (приміщення), які іноді складно передбачити, а також непередбачувану кількість учасників зустрічі. Модератори повинні бути готові до можливих змін сценарію і його адаптації до умов, що склалися. Як згадувалося раніше, основна мета марафонів полягає у створенні для мешканців оптимальних умов для підготовки ними проєктних пропозицій – сценарій містить лише потенційні рішення, використання яких залежить вже виключно від модератора.
- ▲ Інформуємо – не оцінюємо. Як і у випадку консультаційних послуг, роль представників асоціації «Topografie» полягає в представленні діючих положень громадського бюджету та наданні допомоги при розробці проєктних пропозицій. Фактичну відповідність даного проєкту вимогам і рекомендаціям попередньо визначатимуть представники міської ради міста Лодзь, присутні під час марафонів, а в подальшому, на наступних етапах – працівники окремих відділів/управлінь/департаментів міської ради та члени спеціальної комісії з питань громадського бюджету.
- ▲ Допомогаємо, а не беремо на себе виконання. Завдання модераторів полягає в наданні допомоги усім особам, зацікавленим у підготовці власної проєктної пропозиції, а не в написанні проєктів за них. Якщо мешканці приходять з ідеями у вигляді рекомендацій, необхідно попросити їх викласти свою ідею на бланку проєктної пропозиції, а модератори лише їм це зробити. Формула марафонів містить також освітній/навчальний аспект – написання проєктів особисто автором має на меті показати простоту процедури громадського бюджету і сприяти активності мешканців не лише цього року, але й у наступні роки запровадження бюджету.

Можливі суперечки і складнощі в процесі зустрічей

У процесі мобільних консультаційних послуг модератори можуть почути критичні відгуки про громадський бюджет або ж рекомендації щодо потенційних змін у його функціонуванні. Всі зауваження, які мають характер відгуків чи рекомендацій, повинні бути занотовані у ході зустрічі. Нижче наведено декілька категорій можливих проблем і відповідей, які можна надати мешканцям.

Занадто далекоглядні зміни в процедурі громадського бюджету

- ▲ Громадський бюджет не належить до постійних, незмінних інструментів. Він вимагає постійної адаптації до суспільної реальності, а також до можливостей окремого міста. Кожний наступний рік реалізації бюджету розкриває слабкі сторони процесу, які негативно впливають на його оцінку, сприйняття та ефективність дії. Основні положення і принципи громадського бюджету обов'язково перевіряються після кожного року його запровадження. Ця перевірка здійснюється як мешканцями міста, в рамках консультацій з громадськістю, так і працівниками державної адміністрації, програмної ради у складі представників від мешканців (зокрема, авторів проєктних пропозицій), громадських організацій, міської ради та рад мікрорайонів. Рішення про внесення змін, які стосуються процедури громадського бюджету і подаються програмною радою, затверджує міський голова.
- ▲ Запроваджений цього року новий розподіл суми у розмірі 40 млн злотих був рекомендований ще в попередній рік. Заміна рівня мікрорайонів на рівень житлових масивів була спричинена необхідністю підвищення значення участі в бюджеті невеликих житлових масивів, які з огляду на невелику кількість мешканців не мали можливості активно брати участь у голосуванні.
- ▲ Розмір сум, виділених окремим житловим масивам, є результатом ділення базової суми (30 млн злотих) на розмір постійної суми для кожного допоміжного підрозділу в розмірі 200 000 злотих і суми, яка є прямо пропорційною кількості мешканців мікрорайону. Суми були округлені до 10 000 злотих. Запровадження системи розбиття сум у рамках громадського бюджету може дещо обмежувати обсяг окремих проєктних пропозицій, однак, необхідно пам'ятати, що ці зміни мають довгостроковий характер, і, враховуючи обіцянки збільшувати суму громадського бюджету протягом наступних років (до максимальної суми 100 млн злотих), такий підхід дозволить нівелювати ефекти згадуваного вище розбиття сум на більш дрібні.
- ▲ Інші зміни в громадському бюджеті стосуються спрощення бланку проєктної пропозиції та способу голосування.
- ▲ Всім змінам у процедурі громадського бюджету передують перевірка його попередніх років/етапів реалізації. Мешканці міста можуть також долучитися до процесу внесення змін шляхом участі в консультаціях з громадськістю, які присвячені цій тематиці й відбуваються після закінчення повного циклу процесу.
- ▲ Представники бюро з питань суспільної партиципації та програмної ради з питань громадського бюджету розуміють, що внесення змін до процедури бюджету завжди викликати суперечки і завжди буде складно зробити процедуру такою, що дозволить задовольнити абсолютно всі вимоги зацікавлених сторін бюджету.

Нереалізовані проєкти в рамках громадського бюджету

- ▲ У разі виникнення питання стосовно проєктів-переможців з попередніх років громадського бюджету, які досі не було реалізовано, необхідно насамперед акцентувати, що це лише поодинокі випадки, «винятки з правил» – більшість проєктів було реалізовано згідно з планом, протягом одного бюджетного року.
- ▲ Нереалізована частина проєктів не є результатом «злої волі» міської ради міста Лодзь. Проблеми можуть бути спричинені зазначеними нижче чинниками.
 1. Затягуванням процедури вибору підрядників, як у випадку проєкту «Міський велосипед» чи проєкту «Скейт-парк біля Ляска Відзевського». В ситуації з цими проєктами було застосовано процедуру так званої «постійної дії» або їх перевели до категорії багаторічних проєктів.

2. Відсутністю повної інформації стосовно попередніх зобов'язань міської ради міста Лодзь в процесі перевірки проєктів спеціальною комісією з питань громадського бюджету, як у випадку з проєктом «Сади Карського» на Поліссі. У цій ситуації представники спеціальної комісії з питань громадського бюджету, а також міський голова вибачилися за ситуацію, що склалася і вжили заходів, щоб у подальшому подібних проблем не виникало. Окрім того, представники міської ради міста Лодзь представили альтернативне рішення для даного проєкту, яке дозволяло досягти компромісу між його основними положеннями, ідеєю та можливостями реалізації органом місцевої влади.

- ▲ Описані вище ситуації в рамках громадського бюджету трапляються не лише в місті Лодзь – це не результат «злої волі» з боку чиновників, а лише наслідок, спричинений масштабами процесу в цілому і процедури, яку опановують як мешканці, так і представники міської ради міста Лодзь.

Нестача заходів промоційного та освітнього характеру, присвячених тематиці громадського бюджету

- ▲ Враховуючи попередній досвід, пов'язаний з кампанією громадського бюджету, в процесі зустрічей можуть з'являтися критичні зауваження стосовно кількості інформації на тему інформаційної кампанії, яка буде проводитися в місті. У разі виникнення такого типу зауважень модератор повинен повідомити, що інформаційна кампанія, за проведення якої відповідає асоціація «Toroografie», не передбачає промоційних/реklamних заходів. Будь-які зауваження чи коментарі стосовно кількості або якості рекламних матеріалів будуть занотовані і передані відповідним представникам міської ради міста Лодзь.
- ▲ На недостатній масштаб кампанії, її обсяг можна вказати у вигляді відгуку чи рекомендації під час консультацій з громадськістю, які відбуваються після завершення повного циклу громадського бюджету.
- ▲ При цьому слід зазначити, що, незалежно від оцінки промоційної/реklamної кампанії громадського бюджету, ця ініціатива з року в рік приваблює декілька десятків тисяч мешканців міста Лодзь, з огляду на це можна стверджувати, що громадський бюджет добре відомий його мешканцям.

Матеріал для модераторів

Модератори можуть ознайомитися з інформацією стосовно цього річного запровадження громадського бюджету, яка розміщена на вебсайті www.uml.lodz.pl/budzet_obywatelski/2017. Окрім того, для тих, хто вестиме підготовчі зустрічі, будуть проведені тренінги для модераторів, під час яких, з одного боку, буде відбуватися перевірка рівня знань учасників тренінгу, а з іншого боку, їхня «реакція» на найважливіші питання. В процесі тренінгу також буде розглядатися питання проведення зустрічі з урахуванням специфіки групи зацікавлених осіб, для яких саме й проводиться така зустріч. Особливу увагу організатори хочуть присвятити житловим масивам, школам (учням і вчителям) та приватним суб'єктам. Профілі груп зацікавлених осіб, які обговорюватимуться, в значній мірі залежать від підготовленого в робочому порядку списку зустрічей.

Додаткові матеріали для модераторів:

- ▲ розпорядження від 19 лютого 2016 року № 2914/VII/16 міського голови міста Лодзь «Про проведення консультацій з громадськістю з питання громадського бюджету на 2017 рік»;
- ▲ інформаційна листівка;
- ▲ мультимедійна презентація;
- ▲ оцінка (грошова розцінка), надана окремими відділами/управліннями/департаментами міської ради міста Лодзь.

Загальний план зустрічі (6 годин):

- ▲ реєстрація;
- ▲ інформаційний пункт асоціації «Topografie»;
- ▲ інформаційний пункт міської ради міста Лодзь»;
- ▲ зона/простір для написання і підготовки проєктних пропозицій;
- ▲ «командний пункт»;
- ▲ зона відпочинку.

Всі складові елементи повинні бути доступними для мешканців протягом всього часу роботи марафону.

Підготовка приміщень

На марафон необхідно прийти завчасно, щоб підготувати відповідні пункти і зони. Конкретна схема розміщення залежить від місцевих умов. Необхідно завжди пам'ятати, що вона повинна становити собою логічний ланцюг. Тобто «інформація – підготовка проєктних пропозицій – зона відпочинку». Специфіка кожного складового елементу буде описана нижче.

- ▲ Окремі пункти/зони повинні бути по мірі можливості віддалені один від одного, наприклад, розмова за одним столом не повинна перешкоджати розмові за сусіднім столом.
- ▲ Кожен пункт/зона має бути відповідно позначені. Мешканці повинні чітко бачити, де вони можуть отримати інформацію стосовно процедури, а де можна знайти розцінки на виконання конкретних завдань тощо.
- ▲ Зона відпочинку (яка може охоплювати також кавовий бар, місце для проведення розмов на тему проєктів і їхнього просування, а також зону для наймолодших) повинна бути дещо віддалена від інших пунктів і зони, де здійснюється написання завдань. Слід подбати про те, щоб ніщо не заважало особам, яка займатимуться підготовкою проєктних пропозицій.

Детальний план зустрічі

Реєстрація

Необхідно:

- ▲ невеликий стіл;
- ▲ ручки;
- ▲ списки реєстрації учасників (внесення контактних даних не є обов'язковим для мешканців);
- ▲ інформаційні матеріали.

Оформлення пункту реєстрації

Реєстрація може відбуватися в окремому приміщенні або в одній із частин інформаційного пункту, все залежить від місцевих і просторових можливостей. Пункт реєстрації повинен знаходитись якомога ближче до входу до місця проведення марафону написання проєктів і обслуговуватися одним з представників асоціації «Topografie».

Інформаційні пункти асоціації «Topografie»

Необхідно:

- ▲ стіл, крісла;
- ▲ проєктор, комп'ютер, доступ до Інтернету;
- ▲ фліпчарт, малярна стрічка;
- ▲ інформаційні матеріали, зокрема, листівки, грошові розцінки, надані окремими відділами/управліннями/департаментами;
- ▲ бланки проєктних пропозицій.

Інформаційний пункт асоціації «Topografie» є відповідником інформаційних зустрічей, що відбувалися в попередні роки запровадження бюджету. Мета його роботи полягає в передачі мешканцям і мешканцям повного пакету інформації, необхідної для підготовки проєктних пропозицій у рамках громадського бюджету. В інформаційному пункті мешканці можуть:

- ▲ обміркувати ідеї власних проєктних пропозицій;
- ▲ отримати вичерпну відповідь на питання стосовно процедури цього річного громадського бюджету;
- ▲ отримати пояснення стосовно бланку проєктної пропозиції;
- ▲ проконсультуватися і довідатися стосовно можливості реалізації потенційної проєктної пропозиції в рамках громадського бюджету, як з точки зору положень і принципів, так і з точки зору вартості і суми коштів, виділених на реалізацію проєктів на рівні міста і житлових масивів;
- ▲ отримати інформаційні матеріали і бланки проєктних пропозицій у друкованому вигляді;
- ▲ отримати інформацію про безпосередньо марафони написання проєктів, зокрема, розміщення «інформаційних точок» (місць, де можна буде отримати інформацію) та їх основних завдань і повноважень;
- ▲ ознайомитися з відповідями на найбільш популярні питання.

Модератори, задіяні в роботі інформаційних пунктів, матимуть комп'ютери з доступом до інтернету і проектор. Роз'яснення положень і принципів відбуватиметься на основі попередньо підготовленої мультимедійної презентації, матеріалів, присвячених громадському бюджету та карти з попередньо позначеними на ній формами власності територій. У розпорядженні модераторів буде також фліпчарт, на якому, в робочому порядку, будуть записуватися питання мешканців і відповіді на них. Якщо модератори не зможуть відповісти на питання, задані мешканцями, необхідно скерувати до інформаційного пункту міської ради міста Лодзь.

У випадку великої кількості учасників модератори мають можливість проведення інформаційної зустрічі безпосередньо в пункті або в попередньо підготовленому для цього приміщенні. Зустріч повинна відбуватися аналогічно зустрічам, які проходили в рамках попередніх інформаційних кампаній. Після ознайомлення з досвідом і рівнем обізнаності мешканців, модератор, використовуючи мультимедійну презентацію, представляє положення і принципи громадського бюджету з урахуванням змін, які було внесено в цього річний процес громадського бюджету. Обсяг презентації може бути частково змінений модератором і адаптований до рівня знань мешканців. Після закінчення презентації модератор може відповісти на питання або, спільно з присутніми в залі, заповнити, в якості прикладу, бланк проєктної заявки.

Як вже згадувалося раніше, ідея пункту передбачає передачу інформації. На практиці це означає, насамперед, діалог з мешканцями, тобто трансформацію ідеї в конкретний проєкт, який можна буде реалізувати протягом року, який відповідає положенням чинного законодавства і фактично потрібний певній спільноті, а також вартість якого не перевищує виділеної суми.

Оформлення пункту

На трасі марафону пункт повинен бути другим місцем, куди потрапляють мешканці. Необхідно, щоб там був один або два столи, а також інформаційні і навчальні матеріали. Також повинен бути встановлений екран, на якому буде висвітлюватися карта з позначеними формами власності територій або ж мультимедійна презентація, присвячена основним правилам і принципам цього річного процесу громадського бюджету. Залежно від кількості осіб, які беруть участь в марафоні, роботу пункту повинні забезпечувати щонайменше два представники асоціації «Topografie».

Інформаційний пункт міської ради міста Лодзь:

Необхідно:

- ▲ зручні столи і крісла;
- ▲ роздруковані бланки проєктних заявок;
- ▲ інформаційні матеріали;
- ▲ роздруковані розцінки, надані окремими відділами/управліннями/департаментами міської ради міста Лодзь .

Вважається, що основним складовим елементом марафонів написання проєктів повинен бути ДІАЛОГ. Мешканці, які прийдуть до інформаційного пункту, матимуть можливість:

- ▲ ознайомитися з досвідом держслужбовців щодо тематики громадського бюджету;
- ▲ отримати поради відносно власних проєктів чи ідей, зокрема, можливого обсягу реалізації, потенційно додаткових оцінок (розцінок);
- ▲ перевірити проєкти на відповідність формально-правовим вимогам;
- ▲ взяти участь в розмовах стосовно інших потенційних ідей/пропозицій, які можуть бути подані мешканцями.

Оформлення інформаційного пункту

В інформаційному пункті міської ради міста Лодзь повинна бути створена і панувати неформальна, дружня атмосфера, яка сприятиме розмовам. Залежно від місцевих умов і можливостей, пункт повинен мати невеликі столи і зручні крісла, розташовані на невеликій відстані від кавового бару чи зони відпочинку.

Зона для написання проєктних пропозицій

Необхідно:

- ▲ 5–10 столів і крісел, які дозволять у зручних умовах написати проєктну пропозицію;
- ▲ ручки, бланки проєктних пропозицій;
- ▲ тиха, найкраще відокремлена зона.

Написання проєктних пропозицій є третім етапом марафону. Мешканці, які вже мають повний пакет інформації стосовно процедури, а також відповіді та інформацію, яка стосується їхньої ідеї, повинні мати можливість індивідуально (самостійно) попрацювати над проєктною пропозицією (дуже добре, якщо це буде в окремому приміщенні). У разі виникнення сумнівів чи питань, в їхньому розпорядженні буде один з модераторів з асоціації «Torografie».

Оформлення пункту для написання проєктних пропозицій

Ця зона, повинна бути місцем, де можна зосередитись і працювати в тихій і комфортній атмосфері. В ідеальному варіанті для цих цілей найкраще виділити окреме приміщення. Щоб створити відчуття приватності і сприяти ефективності роботи необхідно, щоб місця для сидіння і столи не стояли близько один до одного. В ситуації, якщо одночасно до пункту звертатиметься велика кількість людей, мешканці для написання своїх проєктів можуть використовувати інший простір/приміщення, зокрема, зону відпочинку або «територію» інших інформаційних пунктів.

«Командний пункт»

Необхідно:

- ▲ карта міста Лодзь і житлових масивів, які входять до складу кожного з мікрорайонів;
- ▲ стіл, крісла;
- ▲ фломастери, клейкий папір для нотаток, канцелярські кнопки;
- ▲ проєктор, комп'ютер;
- ▲ рекламні гаджети.

«Командний пункт» є останнім етапом марафону. Після написання проєктних пропозицій, мешканці зможуть подати їх в «командний пункт», а також отримати інформацію щодо правильності заповнення заявки з формальної точки зору. Початково, кожна подана проєктна пропозиція з коротким описом буде позначена на карті, а потім учасників марафону повідомлять про поданий проєкт за допомогою звукового сигналу, на екрані (інтерактивній дошці) також буде висвітлена інформація про кількість поданих проєктних пропозицій.

Після подачі проєктної заявки кожен з авторів отримає від організаторів гаджет, пов'язаний з громадським бюджетом, а також запрошення на спільну розмову, присвячену громадському бюджету, яка відбуватиметься в зоні відпочинку.

Оформлення «Командного пункту»

«Командний пункт» повинен бути добре помітним усіма учасниками марафону написання проєктів. Найкращим рішенням є розміщення його посередині приміщення, якщо, звичайно, існує така можливість. Окрім стола, за яким сидітимуть представники бюро з питань партиципації, які будуть перевіряти проєктні заявки на предмет правильності їх заповнення, в пункті повинні бути також карти всіх житлових масивів, які входять до складу кожного з мікрорайонів. На картах мешканці позначатимуть подані ними проєкти, а також їх короткий опис.

З огляду на свій характер, «командний пункт» може взяти на себе частину завдань і обов'язків пункту реєстрації та інформаційного пункту. Якщо умови приміщення не дозволяють організувати кожен з них окремо, всі три пункти можуть бути об'єднані.

Зона відпочинку

Необхідно:

- ▲ столи, крісла;
- ▲ кавовий бар;
- ▲ фліпчарти;
- ▲ настільні ігри, різнокольорові олівці, фломастери.

Зона відпочинку повинна бути місцем відпочинку після марафону. Це повинна бути зона, де:

- ▲ автори проєктних пропозицій зможуть порозмовляти один з одним стосовно завдань і пропозицій
- ▲ мешканці і мешканки зможуть ознайомитися з досвідом інших з попередніх років запровадження бюджету
- ▲ всі присутні зможуть випити каву чи чай
- ▲ наймолодші учасники матимуть можливість приємно і цікаво проводити час, грати в настільні ігри, писати власні проєкти під наглядом аніматорів з асоціації «Topografie».

Оформлення пункту «Зона відпочинку»

З огляду на свої особливості, зона відпочинку повинна бути віддалена від інших, зокрема зони, де відбуватиметься безпосередня підготовка/написання проєктних заявок.

Додаток 6

СЦЕНАРІЙ ПРОВЕДЕННЯ ЗАХОДУ «ЗУСТРІЧІ ІЗ ШКОЛЯРАМИ» У РАМКАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ГРОМАДСЬКОГО БЮДЖЕТУ. ДОСВІД М.ЛОДЗЬ (ПОЛЬЩА)

Опис і цілі

Основна мета проведення подібних зустрічей в школах полягає в приверненні уваги шкільної молоді до тематики громадського бюджету, її залученні до активної участі в цьому процесі, а також в ознайомленні з іншими, доступними для неї формами суспільної партиципації.

Зустрічі матимуть характер семінарів (майстер-класів). Їх перебіг буде заплановано таким чином, щоб вони могли становити собою приклад спільного прийняття рішень і партиципації на рівні класу або на рівні групи у складі учнів. З огляду на основне призначення зустрічей, основний акцент буде перенесено з інформаційного аспекту, який стосується основних положень і принципів громадського бюджету (як у випадку інформаційних зустрічей, що проводяться для інших вікових груп і груп зацікавлених осіб) на питання популяризації партиципації як такої. Будуть представлені можливості, які створюють цей процес, його конкретні, відчутні результати, а також доступні для сприйняття механізми, які базуються на співпраці, спільному прийнятті рішень і на громадянській активності. Зустрічі буде розбито на три складові частини: вступ/«розминка» і знайомство, поєднане з визначенням проблем, робота над проектами, пов'язаними з визначеними попередньо проблемами і потребами, презентація проектів з подальшим голосуванням і вибором проектів-переможців.

Підсумком і результатом кожної зустрічі буде проект у рамках громадського бюджету, підготовлений організаторами на основі роботи учнів та учениць. З одного боку, проект буде певною нагородою і сувеніром, бо після того, як він отримає тверду обкладинку, його буде передано школі або класу як результат «першого спільного заходу, що є проявом громадянської активності», з іншого боку, після відповідного доопрацювання проекту і надання йому практичного змісту він буде переданий учням для отримання підписів на його підтримку з подальшою можливістю його фактичної подачі в рамках громадського бюджету.

Підготовка модераторів

Модератори, які проводитимуть зустрічі, повинні попередньо ознайомитися з положеннями і принципами цього річного громадського бюджету, з даним сценарієм, а також з загальною інформацією, яка присвячена тематиці суспільної партиципації.

Окрім того, кожен модератор, який ще не має досвіду роботи з групами школярів, пройде навчання (тренінги) під керівництвом досвідчених консультантів або ж отримає їхню підтримку у ході перших зустрічей.

Загальні відомості для модераторів

- ▲ Роль модератора. Завдання модератора полягає в проведенні зустрічі, слідкуванні за порядком і фасилітації під час написання проектів. На початку зустрічі необхідно ознайомити присутніх з метою зустрічі, бо зустрічаємося з учнями, щоб залучити їх до активної участі в процесі громадського бюджету. Завдання полягає в представленні громадського бюджету, демонстрації механізму його роботи і ефектів, які він генерує. Результатом зустрічі буде спільний проект у

рамках громадського бюджету, тобто проєкт, підготовлений учнями, розроблений представником організатора зустрічі у вигляді проєктної пропозиції;

- ▲ Спосіб проведення зустрічі повинен бути адаптований до рівня знань і активності осіб, які беруть у ній участь. Саме тому в рамках першої частини зустрічі варто дізнатись у її учасників чи знають вони, що собою являє громадський бюджет і партиципація. Оскільки зустріч повинна мати освітній характер, а її перебіг повинен бути прикладом партиципації/участі, учням і ученицям можна пояснити ці два поняття в рамках короткої дискусії або «мозкового штурму» (відповіді на питання про форми партиципації, з чим і як можна партиципувати тощо). Остаточно уявити, як працює громадський бюджет і що означає «партиципувати» дозволить підведення підсумків зустрічі, завдяки чому семінар/майстер-клас можна буде використати в якості вже згаданого прикладу.
- ▲ Семінар/майстер-клас – це не лекція чи доповідь. Такі зустрічі-семінари повинні відбуватися на основі діалогу з учнями. Це повинно бути «навчання через гру» або ж навчання шляхом співпраці, а не звичайні лекція чи доповідь.
- ▲ Сценарій являє собою набір правил і рекомендацій. З огляду на те, що іноді складно передбачити, якою буде кількість учасників і яким буде приміщення, де відбуватиметься зустріч, модератор повинен бути готовий до можливих змін сценарію зустрічі та його адаптації до умов, що склалися. Як вже згадувалося раніше, мета зустрічей полягає в розкритті суті партиципації через гру і співпрацю. Сценарій містить лише можливі рішення, використання яких залежить від модератора.
- ▲ Допомогаємо, а не беремо на себе виконання. Завдання модераторів полягає лише в наданні допомоги, по-перше, при здійсненні спільного аналізу потреб учнів, по-друге, при перетворенні ідей на конкретні проєкти і завдання, реалізація яких буде можливою в рамках громадського бюджету. Модератори повинні консультувати, пропонувати можливі рішення учням, які беруть участь у зустрічах, однак, вони не повинні робити проєктів за них.

Можливі складнощі і проблеми під час зустрічей

З огляду на специфіку цільової аудиторії, невелику кількість часу на проведення зустрічей, а також умови в приміщеннях, які іноді складно буде заздалегідь передбачити і врахувати, модератори можуть зіткнутися з рядом проблем, що перешкоджатимуть ефективному проведенню зустрічі-семінару.

Нижче наведено категорії можливих проблем та їхні можливі рішення.

Невисокий рівень зацікавлення з боку учасників зустрічі-семінару

- ▲ Семінари, присвячені тематиці громадського бюджету, проводяться саме для учнів. Ведучі повинні лише надати можливість учасникам зустрічі висловити свою думку і допомогти їм покращити територію, що оточує їх місце проживання або навчання. Яким буде результат – все залежить виключно від них.
- ▲ Присутнім на зустрічі необхідно також пояснити, що семінари є однією з форм партиципації. Те, як вони пройдуть залежить від їхньої активності і бажання співпрацювати. Слід також зазначити, що семінари не мають характеру лекції чи уроку, бо їх завдання полягає не стільки в навчанні, скільки в грі, результати якої дозволяють отримати конкретні матеріальні зміни в школі, мікрорайоні чи місті.
- ▲ Результатом семінарів повинна стати підготовка учнівської проєктної заявки в рамках громадського бюджету. Учасникам зустрічі необхідно пояснити, що основою майбутнього

проєкту, будуть попередньо зазначені ними потреби і проблеми. Отже, суть і змістовне наповнення проєкту буде залежати від їх активної участі в семінарі та висловлення власних ідей.

- ▲ Присутніх на зустрічі учнів можна запитати чи знають вони, які саме проєкти вже було реалізовано в рамках громадського бюджету і скільки з них було так званих «учнівських» проєктів. Оскільки таких проєктів, зазвичай, є небагато, необхідно пояснити, що шкільна і студентська молодь становить другу, за величиною, вікову групу в місті Лодзь, і, відповідно, їхня активність може привести до відчутних результатів. Слід також згадати, що школа є одним з найбільших джерел отримання голосів на підтримку їх проєктів

Відсутність уваги в ході семінару, наявність великої кількості відволікаючих чинників

- ▲ Для полегшення роботи і підвищення рівня уваги учнів у рамках семінарів передбачена робота в малих групах або індивідуально (якщо буде невелика кількість учасників).
- ▲ Для зменшення рівня розрізненості/незлагодженості цільової групи існує можливість проведення ігор або практичних вправ, які передбачають індивідуальну роботу і змушують зосередитися на виконанні конкретних завдань. Вправи можуть бути пов'язані з партиципацією або ж можуть креативним, творчим способом демонструвати значення і необхідність співпраці. Пропоновані індивідуальні завдання:

1. «Кіт в капелюсі». Учасники повинні намалювати кота в капелюсі. Кожен з учасників повинен зробити це самостійно, в індивідуальному порядку, не підглядаючи, як це зробили інші. Після цього кожен з учасників повинен розмістити свій малюнок з котом на видному для всіх місці. Деякі намалюють кота, що сидить всередині капелюха, а інші – кота з капелюхом на голові. Мета вправи – пояснити, що без огляду на те, що всі ми говоримо про одне й те саме, ми можемо сприймати це по-різному. Це змушує до діалогу і спільного визначення яким саме буде наше єдине правильне зображення кота в капелюсі, оскільки такий підхід дозволить тепер краще розуміти один одного, ефективніше працювати та ухвалювати рішення заради блага інших або разом з іншими.
 2. «Коло стільців». Завдання, яке буде в нагоді для невеликих груп учнів, які цікавляться тематикою громадського бюджету і робота з якими відбувається дуже швидко і вправно. Учасники ставлять стільці в коло (кожен ставить свій стілець так, щоб сидінням він був скерований всередину кола). Стільці не можуть торкатися один одного, кожен учень може притримувати стілець лише однією рукою. Стільці повинні бути нахилені так, щоб вони стояли лише на передніх ніжках. Завдання полягає в тому, щоб кожен з учасників, рухаючись за годинниковою стрілкою від стільця до стільця, обійшов коло і повернувся до свого стільця. Ця гра має на меті, по-перше, показати важливість співпраці при різного роду ініціативах, починаючи від ходіння навколо стільців і закінчуючи проєктами, спрямованими на покращення рівня життя в місті; по-друге, у ході даної гри можна побачити різні ролі, в які будуть втілюватися учасники, наприклад, роль лідера, який керуватиме діями, роль ідейного натхненника, який пропонуватиме рішення, роль адміністратора, який керуватиме людьми, рухом та діями окремих осіб.
- ▲ У випадку учасників, які гратимуть роль відволікаючого фактору, варто їх також залучити до дії, по-перше, їм можна дати роль лідера малої групи, підкреслюючи, в такий спосіб їх важливість і підвищуючи рівень відповідальності за роботу, по-друге, можна залучити їх до виконання індивідуальних завдань, які змусять їх зосередитися на цілі, і, відповідно, зменшать їх не завжди бажану активність.
 - ▲ Якщо групи є невеликими, модератор спільно з учасниками може спробувати укласти контракт, тобто виписати на дошці правила і принципи спільної роботи, яких всі разом будуть

дотримуватися і за виконанням яких всі будуть стежити. Контракт забирає доволі багато часу, тому у великих групах його буде складно втілити.

Відчуття відсутності впливу на реальність, що спричиняє скептицизм щодо тематики громадського бюджету

- ▲ Слід нагадати, що в процедурі громадського бюджету, зокрема на першому етапі, можуть брати участь всі мешканці міста Лодзь незалежно від віку. З огляду на це, кожен з присутніх на семінарі має можливість представити свою ідею, а семінар проводиться саме для того, щоб допомогти учням це зробити.
- ▲ Окрім громадського бюджету необхідно розповісти також про інші форми партиципації, доступні для всіх вікових груп і запитати в яких з них учні вже брали участь (волонтерська діяльність, консультації з громадськістю, співпраця з громадськими організаціями, органи учнівського самоврядування, акції протесту і тощо). В даному випадку завдання модератора полягатиме в усвідомленні всіма присутніми, що форм участі є багато і вони мають конкретний вимір, але часто проблема полягає у відсутності активності і прихильності з боку осіб, зацікавлених даною тематикою.
- ▲ Учасникам можна навести конкретні приклади реалізованих проєктів у рамках громадського бюджету, які представляють громадянський вплив мешканців на міський простір, вигляд мікрорайонів, житлових масивів чи школи. Наводячи приклади, необхідно також описати конкретні заходи, які призвели до реалізації того чи іншого проєкту.

Матеріал для модераторів

Модератори можуть ознайомитися з інформацією стосовно процесу громадського бюджету, розміщеною на сайті www.uml.lodz.pl/budzet_obywatelski/2018. Більш того, для тих, хто проводитиме зустрічі, попередньо будуть підготовлені і проведені тренінги для модераторів, метою яких буде, з одного боку, перевірка рівня знань учасників тренінгу, а з іншого боку, їхня «реакція» на найважливіші питання. В процесі тренінгу також буде розглядатися питання проведення зустрічі з урахуванням специфіки групи зацікавлених осіб, для яких саме й проводиться така зустріч.

Додаткові матеріали для модераторів:

- ▲ маркери і ручки;
- ▲ папір, фліпчарти, клейкий папір для нотаток;
- ▲ бланки проєктних пропозицій;
- ▲ мультимедійна презентація;
- ▲ оцінка (грошова розцінка), надана окремими відділами/управліннями/департаментами міської ради міста Лодзь.

Загальний план зустрічі (45 хвилин)

- ▲ Вступ/«розминка» (знайомство, діагностика потреб і проблем) – 10 хв.
- ▲ Практична частина (підготовка проєктів на основі визначених проблем і потреб) – 20 хв.
- ▲ Презентація проєктів і голосування (вибір проєктів в рамках громадського бюджету) – 10 хв.
- ▲ Підведення підсумків – 5 хв.

Оформлення приміщення

Якщо існує така можливість, модератори повинні підготувати приміщення для семінарів ще до початку їх проведення. Залежно від кількості учасників парти необхідно поставити таким чином, щоб зробити місця для роботи груп у складі максимум до 5 осіб (максимальна кількість учасників зустрічей

– 20 осіб, тому модератори самостійно вирішують чи учасники будуть поділені на 4 групи по 5 осіб чи на 5 груп по 4 особи). Розставлені столи і стільці не повинні загороджувати екран, дошку тощо, де будуть розміщуватися проекти та інша інформація або ж результати голосування.

Детальний план зустрічі

«РОЗМИНКА»

Необхідно:

- ▲ клейкий папір для нотаток (post-it);
- ▲ ручки;
- ▲ самоклеюча малярська стрічка;
- ▲ шкільна дошка або інше видиме місце;
- ▲ мультимедійна презентація або попередньо роздрукований інформаційний матеріал.

Зустріч розпочинається зі знайомства. Повідомляємо, що представляємо громадську організацію, яка займається питаннями партиципації і громадського бюджету, а також пояснюємо мету заняття і очікувані результати.

Презентуємо план зустрічі. Пояснюємо, що наше завдання – показати, як виглядає партиципація на практиці, як у простий спосіб, на основі того, що ми вже знаємо, підготувати проект у рамках громадського бюджету.

Роздаємо клейкий папір для нотаток і самоклеючу стрічку. Завдання учнів полягатиме у виборі одного питання/проблеми з раніше зазначених і розміщених у «хмарі», позначенні його на аркуші паперу. Питання будуть розглядатися з точки зору двох рівнів деталізації. Учні зможуть вибрати загальні поняття, наприклад, озеленення, спорт, навчання, культура, безпека, і конкретні, а саме – кущі та газони, шкільний стадіон, музичний фестиваль, уроки гри на гітарі, моніторинг тощо. Також матимуть змогу записати також свої ідеї, реалізація яких сприятиме покращенню середовища. На відрізках самоклеючої стрічки кожен з учасників повинен написати своє ім'я і наклеїти його так, щоб всім було видно.

Далі просимо учнів представитися: ім'я і записане на аркуші питання/проблема. Потім забираємо аркуш і розміщуємо його на дошці. Проблеми із загальних категорій наклеюємо вгорі, проблеми з конкретних категорій – під ними, таким чином, щоб в подальшому отримати карту найважливіших потреб і проблем вже не окремого учня, а цілого класу чи групи.

Завдяки створеній карті показуємо учням їхні спільні проблеми і потреби. Пояснюємо, що саме заради вирішення таких проблем, задоволення потреб й було запроваджено громадський бюджет. Запитуємо учнів чи знають вони як функціонує механізм громадського бюджету, що таке «суспільна партиципація», коротко пояснюємо, якщо учні чогось не знають (подай – прорекламуй – проголосуй) і нагадуємо, що метою зустрічі є підготовка спільної проектної пропозиції.

Практична робота

Необхідно:

- ▲ папір (фліпчарти);
- ▲ ручки, маркери;
- ▲ бланки проектних пропозицій;
- ▲ столи, стільці.

У випадку, якщо не вдалося підготувати приміщення до початку проведення семінару, просимо учасників зустрічі допомогти підготувати приміщення для роботи в групах. Всіх присутніх ділимо на групи по 4 або 5 чоловік, роздаємо папір, маркери і бланки.

Повідомляємо, що кожна група повинна вибрати найважливішу для них загальну категорію на карті власних проблем і потреб, а потім підготувати рекламний плакат одного з конкретних заходів/проектів. Звертаємо увагу на те, що на плакаті повинна бути інформація: чому проєкт має важливе значення, для якої категорії користувачів, як він виглядатиме. Наприклад, якщо учні виберуть освіту, вони можуть підготувати проєкт, який стосується покращення оснащення одного з класів.

У ході практичної роботи груп завдання модератора полягає у супроводі та наданні необхідної допомоги. Тобто ходимо від групи до групи і допомагаємо спочатку вибрати завдання/проєкт, а потім належним чином представити його або описати. Ми можемо також надати учням додаткову інформацію, наприклад, стосовно вартості запланованих ними заходів, їх масштабу та інше.

Презентація проєктів і голосування

Необхідно:

- ▲ самоклеюча стрічка;
- ▲ місце для розміщення плакатів;
- ▲ ручки;
- ▲ клейкий папір для нотаток (post-it).

Після завершення роботи над плакатами просимо всіх авторів коротко представити свої проєкти: чому було обрано цю тематику, як би виглядала реалізація проєкту, для кого цей проєкт. Залежно від кількості часу, якій залишився до завершення зустрічі, можна провести коротке обговорення кожного з проєктів. Після презентації просимо групи дати назви своїм проєктам (можна попросити зробити це в ході практичної роботи).

Назву проєкту записуємо на дошці і кожному проєкту присвоюємо порядковий номер. Після цього просимо учасників вибрати один з проєктів шляхом голосування. Голосування може відбуватися за допомогою надписів на клейкому папері або шляхом підняття рук.

Висновки

Підводячи підсумки, повідомляємо учням, що протягом 45 хвилин вони були офіційними «суспільними партиципаторами», спільно вказували на проблеми і потреби і визначали, які з проєктів, спрямованих на їх вирішення чи задоволення, варто було б реалізувати. Більше того, вони написали, як би хотіли це зробити, де і для кого – саме ці складові дозволять підготувати проєкт у рамках громадського бюджету.

Далі повідомляємо учнів, що, згідно з попередньою домовленістю, організатори зустрічі підготують для них заповнений бланк проєктної заявки, який можна буде подати до міської ради міста Лодзь або зробити це в режимі онлайн. Єдине, що необхідно буде перед цим зробити – зібрати 15 підписів на підтримку проєкту.

Необхідно повідомити також, що всі інші ідеї/проєкти, які не було підтримано в процесі голосування учні можуть подати самостійно або при підтримці вчителя, який отримає від організаторів комплект інформаційних матеріалів та бланки проєктних пропозицій.

Організатор повинен підготувати також додатковий бланк з проєктом, запропонованим учнями, який буде підтвердженням участі в семінарі і документом, який посвідчує виконання першого партиципаторного завдання заради благоустрою свого житлового району, мікрорайону чи міста.

Додаток 7

ПЛАНУВАННЯ ЗУСТРІЧІ

Пропонуємо попрацювати над майбутніми процесами модерації/фасилітації у такому форматі:

Умовна НАЗВА зустрічі		
Ініціатор(и)	Ім'я, прізвище	Кого представляє:
	1)	
	2)	
	3)	

СТЕЙКХОЛДЕРИ	Опишіть у загальних рисах групу, з якою будете працювати. Зробіть записи окремо щодо кожної групи
Фах, місце роботи	
Вік	
Гендерні особливості	
Які їхні інтереси? Чому для них це питання важливе?	
Які вони можуть формулювати запитання?	

Мета Яку проблему Ви можете допомогти вирішити?					
Завдання Які конкретні завдання сприятимуть вирішенню проблеми?	1.				
	2.				
	3.				
Тривалість заходу чи зустрічі (години, дні, тижні, місяці)					
Критерії успіху (визначити з урахуванням критеріїв SMARTER)  Specific – конкретні  Measurable – вимірювані  Achievable – досяжні  Realistic – реалістичні  Time-bound – визначені у часі  Ecological – екологічні, які б враховували ширший контекст питання (системні зміни та вплив на інших зацікавлених осіб)  Rewarding – мотивуючі (яка винагорода буде для мене чи моєї групи)	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
Намір Для чого особисто Вам це треба?					
Хто Вам може посприяти чи проконсультувати?					
Чи є аналоги того, що Ви задумали?					
Як і що Ви будете розповідати про зустріч чи діалог? (кілька ключових ідей, акцентів)					
Як Ви будете запрошувати до діалогу? Особисто чи через когось? У якій формі? Якими формулюваннями?					

Як Ви можете мотивувати взяти участь у зустрічі/діалозі? Чи є у Вас приклад діалогу, який був би релевантним для учасників? Чи можуть вони стати таким прикладом?	
Який зворотний зв'язок Ви можете отримати від учасників зустрічі?	
Коментарі та інші корисні ідеї	

Які конкретні кроки Вам треба зробити для втілення ідеї/ініціативи?				
№	Активність	Особи	Терміни	Які ресурси потрібні? Приблизний бюджет?
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Наступна зустріч (дата, час, місце):		Ім'я координатора:		Контакти:

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ ПОСІБНИКА



Ірина Брунова-Калісецька

Кандидатка психологічних наук, фасилітаторка, тренерка. Має досвід тренерства та фасилітації діалогів у громадах, з органами центральної та місцевої влади, меншинами та ін. в Україні та за кордоном. Авторка понад 30 наукових та методичних робіт з етнопсихології, трансформації конфліктів, миротворчої освіти тощо. Є членкинею Мережі фасилітаторів діалогів в Україні.



Леонід Донос

Фахівець із партиципації та просторового планування, фасилітатор. Має досвід роботи в органах місцевого самоврядування. Вивчає діалоги та ненасильницьку комунікацію. Працює у Фундації ПАУСІ та МГО «Основи свободи».



Владислава Каневська

Фасилітаторка, медіаторка, тренерка, супервізорка. Має понад 20 років досвіду в сфері системних змін, діалогів, медіації, профілактики та трансформації конфліктів, зокрема в проєктах Світового банку (IFC), Європейського Союзу, Ради Європи, ПРООН, МОМ, ОБСЄ, ООН-Жінки, ЮНІСЕФ, USAID, SDC та ін. Почесний член Національної асоціації медіаторів України. Співавтор навчальних програм і онлайн-курсу «Як організувати та провести діалог». З 2014 року співпрацює з «Основами свободи», співкоординатор Мережі фасилітаторів діалогів.



Олег Овчаренко

Фасилітатор, тренер. Тривалий час працював викладачем у вищих навчальних закладах. Останні роки професійно опікується питаннями неформальної освіти, діалогами порозуміння, популяризацією діалогів за методикою відновних кіл та порозуміння в громадах. Працював у програмах «Україна активна: загоєння минулого». Співавтор онлайн курсу «Як організувати та провести діалог». Виконавчий директор міжнародної громадської організації «Основи свободи», член Мережі фасилітаторів діалогів в Україні.



Костянтин Плоский

Кандидат наук з державного управління, заступник директора Фундації ПАУСІ, має 20-річний стаж менеджменту проєктів у громадських організаціях.

Видавець

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Головні офіси
Бонн та Ешборн, Німеччина
Ініціативи інфраструктурної програми для України
Проект «Підтримка територіальних громад України у зв'язку зі
збільшенням кількості внутрішньо переміщених осіб»
бульв. Лесі Українки, 26
01133 Київ, Україна
Тел. +38 044 581 85 35
Факс +38 044 581 85 42
giz-ukraine@giz.de
www.giz.de/ukraine

Квітень 2019

Дизайн та верстка

Павло Шевченко

Коректор

Наталія Барабаш

Текст

Ірина Брунова-Калісецька
Леонід Донос
Владислава Каневська
Олег Овчаренко
Костянтин Плоский

GIZ несе відповідальність за зміст цієї публікації

За дорученням

Федерального міністерства економічного співробітництва і розвитку Німеччини (BMZ)